Commission
de la fonction publique

Rapport annuel 2009·2010

Québec

Commission
de la fonction publique

Rapport annuel 2009·2010

Québec

Le contenu de cette publication a été rédigé par le personnel de la Commission de la fonction publique.

Ce rapport est disponible dans le site Internet de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante : www.cfp.gouv.qc.ca.

Le masculin générique est parfois utilisé dans le but d'alléger le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.

La reproduction et la traduction sont autorisées, à la condition que la source soit indiquée.

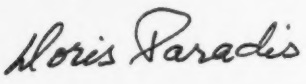
Dépôt légal – 2010
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-58884-9 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-58885-6 (version PDF)
ISSN 0481-2581
© Gouvernement du Québec, 2010

Monsieur Yvon Vallières
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous remettre le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2010, et ce, conformément à l'article 124 de la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1) et aux articles 5 et 24 de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01).

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.



Doris Paradis, FCA
Présidente
Québec, juin 2010

Table des matières

Où nous joindre 7

Message de la présidente 9

Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents 13

Partie 1 - La Commission de la fonction publique 15

1.1 Mission 15

1.2 Vision 15

1.3 Clientèle 15

1.4 Principales activités 16

1.5 Structure organisationnelle 18

Partie 2 - L'appréciation de la Commission au regard de sa mission 19

2.1 Appels et enquêtes 19

2.1.1 Planification et évaluation des emplois 19

2.1.2 Dotation 21

2.1.3 Conditions de travail 31

2.1.4 Mesures administratives et disciplinaires 31

2.1.5 Autres dossiers d'intérêt 36

2.1.6 Constat général (enquête) 37

2.1.7 Appréciation générale et par thème des situations analysées 39

2.2 Règlement harmonieux des litiges 42

2.3 Vérifications 43

2.4 Étude 47

2.5 Vigie 52

Partie 3 - Les résultats de la Commission 57

3.1 Plan stratégique 2007-2010 57

3.2 Déclaration de services aux citoyens 63

3.3 Accessibilité aux services, qualité et célérité du processus décisionnel 65

3.4 Ressources humaines 72

3.5 Ressources financières 75

3.6 Autres éléments de reddition de comptes 76

Où nous joindre

La Commission a ses bureaux à Québec à l'adresse suivante :

800, place D'Youville, 7e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

Les bureaux sont ouverts du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 12 h, et de 13 h à 16 h 30. Une messagerie vocale est en service en dehors des heures d'ouverture des bureaux.

Téléphone : 418 643-1425

La clientèle de l'extérieur de la région de Québec peut communiquer sans frais avec la Commission en composant le numéro 1 800 432-0432.

Télécopieur : 418 643-7264

Courriel : cfp@cfp.gouv.qc.ca

Site Internet : www.cfp.gouv.qc.ca

Message de la présidente

La Commission de la fonction publique a pour mission d'assurer le respect, au nom de l'Assemblée nationale, des principes et des valeurs que sont l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

Au cours de l'année 2009-2010, la Commission a exercé sa mission de surveillance et de contrôle en réalisant, notamment, deux mandats sur des enjeux importants en matière de recrutement et de promotion.

Le premier mandat concerne les emplois occasionnels de longue durée. Notre vérification a démontré que le problème des faux statuts d'employé occasionnel est encore très présent dans certains ministères. Ces derniers embauchent du personnel occasionnel plutôt que du personnel régulier, principalement à cause du manque de postes réguliers, alors que les besoins organisationnels sont récurrents et non provisoires. Les contrats occasionnels, souvent d'une durée de trois ans ou plus, sont renouvelés régulièrement, maintenant les employés dans une situation précaire.

Le deuxième mandat concerne une étude sur la gestion des listes de déclaration d'aptitudes. Ces listes regroupent les candidats déclarés aptes à la suite des concours de promotion et de recrutement et elles doivent permettre, en principe, de trouver le bon employé, au bon moment, pour pourvoir à un emploi. Or, l'étude a permis de constater plusieurs lacunes qui constituent autant de freins à l'efficacité du processus de dotation dans la fonction publique, soit : une multitude de listes comprenant de nombreux candidats, un système de recherche de candidats lourd et complexe, des listes qui datent de plusieurs années et, par conséquent, des coordonnées qui ne sont plus à jour ou des candidats qui ne sont plus intéressés par un emploi dans la fonction publique en raison, notamment, de la rémunération offerte qui ne reconnaît pas l'expérience acquise depuis la date de la constitution de la liste ou encore parce qu'on offre surtout des emplois occasionnels. Globalement, plus de 117 000 candidats déclarés aptes au recrutement, dont près de 20 000 sont déjà à l'emploi de la fonction publique, que ce soit à titre régulier ou occasionnel, sont inscrits sur les listes en vigueur, d'où la nécessité d'en améliorer la gestion.

Ces deux mandats ont permis d'identifier certains cercles vicieux du système de dotation. Par exemple, la fonction publique nomme des employés occasionnels plutôt que des employés réguliers, même s'ils accomplissent des tâches régulières et récurrentes et, ensuite, elle renouvelle leurs contrats puisqu'ils répondent aux nécessités du travail à accomplir. Évidemment, elle doit pour cela renouveler, d'année en année, les listes de déclaration d'aptitudes sur lesquelles ils sont inscrits. Mais en procédant

ainsi, la fonction publique nuit grandement à son système de dotation. D'abord, elle n'offre quasiment que des emplois occasionnels, ce qui réduit sa capacité à attirer des candidats qui, eux, souhaitent des postes réguliers. Puis, elle alourdit son système de dotation en maintenant pendant plusieurs années de nombreux candidats sur une multitude de listes.

Ces deux enjeux sont d'actualité. D'une part, la fonction publique planifie actuellement le remplacement de ses systèmes informatisés de dotation et, d'autre part, le problème des faux statuts d'employé occasionnel fait l'objet de discussions dans le contexte du renouvellement des conventions collectives de travail. Les rapports de la Commission apportent donc à un moment opportun un éclairage sur ces enjeux, et peuvent ainsi contribuer au choix des meilleures solutions.

La Commission déplore par ailleurs la pratique qui consiste à effectuer des évaluations additionnelles, après que des candidats aient été déclarés aptes à occuper un emploi à la suite de concours. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce besoin des ministères et des organismes d'évaluer de nouveau les candidats : soit les gestionnaires ne connaissent pas les critères évalués lors des concours, soit ils les considèrent insuffisants ou trop généraux pour les emplois qu'ils ont à pourvoir. Une réflexion s'impose afin de s'assurer que les évaluations effectuées lors des concours sont pertinentes et suffisantes pour répondre aux besoins des ministères et des organismes, tout en étant conformes à la *Loi sur la fonction publique*.

La Commission a reconnu que la sanction la plus sévère en relations de travail, le congédiement, était justifiée dans le cas de deux gestionnaires : le premier, à la suite de manquements flagrants et graves aux règles relatives à la confidentialité des renseignements et aux conflits d'intérêts, le second, à la suite d'un abus d'autorité. Elle a aussi maintenu une mesure administrative contre une employée qui n'a pas rempli correctement ses obligations, soit celles d'obéissance hiérarchique, de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée.

En 2009-2010, le bilan des décisions du tribunal et des enquêtes révèlent que les ministères et les organismes ont respecté, dans une proportion de 78 %, les principes et les règles qui s'appliquent en gestion des ressources humaines, ce qui démontre leur souci de traiter les personnes avec équité et impartialité. La Commission rappelle cependant l'importance de transmettre aux employés une information suffisante pour qu'ils puissent comprendre le bien-fondé des décisions prises à leur endroit.

Les indicateurs de performance de la Commission témoignent du succès obtenu dans le règlement harmonieux des litiges, soit à la suite d'une séance d'échanges et d'information ou d'une médiation. Les délais moyens de traitement des dossiers d'enquêtes et d'appels se sont légèrement améliorés par rapport à l'année précédente. C'est un pas dans la bonne direc-

tion. La Commission poursuit sa réflexion sur son organisation du travail afin de réduire les délais tout en tenant compte de sa capacité organisationnelle.

Par ailleurs, 77 % des recommandations émises à la suite d'enquêtes ont été appliquées ou ont fait l'objet d'un engagement à les suivre par les ministères et les organismes concernés. La Commission souligne d'ailleurs la collaboration des ministères et des organismes qui ont accepté ses recommandations. Elle déplore toutefois que son suivi de vérification sur les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres ait révélé que peu de recommandations ont été appliquées.

Enfin, la création de l'Agence du revenu du Québec a été annoncée le 30 mars 2010, lors du discours sur le budget 2010-2011. Cette agence qui sera une entité autonome et imputable se substituera, à compter du 1er avril 2011, à Revenu Québec qui regroupe actuellement plus de 10% des employés de la fonction publique. Or, ces employés sont susceptibles d'être soustraits de l'application de la *Loi sur la fonction publique*.

Ainsi, la Commission désire sensibiliser les parlementaires à l'importance de maintenir, dans la nouvelle agence, les principes et les valeurs énoncés dans la Loi et qui régissent la gestion des ressources humaines. Il s'agit, notamment, de l'égalité d'accès des citoyens aux emplois, de la compétence des personnes recrutées et promues évaluée sur la base du mérite ainsi que de l'impartialité et de l'équité des décisions prises à l'égard des employés.

Afin de veiller au maintien de ces principes et de ces valeurs, la Commission devrait, au nom de l'Assemblée nationale, continuer d'exercer son rôle de surveillance à titre d'organisme indépendant.

Je tiens à remercier sincèrement les membres et le personnel de la Commission pour la qualité des travaux effectués au cours de l'année ainsi que pour leur indispensable collaboration.

Doris Paradis

Doris Paradis, FCA
Présidente

Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents

Les informations contenues dans ce rapport relèvent de ma responsabilité. Cette responsabilité porte sur la fiabilité des données et des contrôles afférents.

Le rapport annuel 2009-2010 de la Commission de la fonction publique :

- décrit fidèlement sa mission, ses mandats et ses orientations stratégiques;
- présente les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats.

Je déclare que les données contenues dans ce rapport, ainsi que les contrôles afférents à ces données, sont fiables et qu'ils correspondent à la situation au 31 mars 2010.

Doris Paradis

Doris Paradis, FCA
Présidente

La Commission de la fonction publique

Le législateur a fait de la Commission de la fonction publique l'organisme neutre et indépendant chargé, notamment, de veiller au respect des principes fondamentaux de la *Loi sur la fonction publique* et de la *Loi sur l'administration publique* en matière de gestion des ressources humaines.

L'un des moyens permettant à la Commission d'assurer sa neutralité réside dans le mode de nomination de ses membres. En effet, la *Loi sur la fonction publique* prévoit que ces derniers sont nommés, sur proposition du premier ministre, par un vote d'au moins les deux tiers des membres de l'Assemblée nationale.

L'indépendance de la Commission est également consacrée par la *Loi sur la fonction publique* qui prévoit qu'elle fait rapport de ses activités directement à l'Assemblée nationale, ce qui garantit son autonomie par rapport aux autorités gouvernementales. Cette loi permet en outre à la Commission de saisir directement l'Assemblée nationale d'un sujet lié à sa mission de surveillance.

1.1 Mission

Assurer, au nom de l'Assemblée nationale, l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

1.2 Vision

Être reconnue, par notre clientèle, comme un interlocuteur important et incontournable dans la gestion des ressources humaines.

1.3 Clientèle

Comme organisme de surveillance :

- les citoyens;
- les fonctionnaires;

- le Conseil du trésor;
- l'Assemblée nationale.

Comme tribunal administratif:

- les fonctionnaires;
- l'Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales;
- les ministères et les organismes dont le personnel est nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique*;
- les membres et les dirigeants d'organismes;
- les personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

Pour la fonction conseil:

- le Conseil du trésor et sa présidente.

Pour la certification des moyens d'évaluation:

- Le Centre de services partagés du Québec.

1.4 Principales activités

1. Comme organisme de surveillance

   a) vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises qui affectent les fonctionnaires;

   b) vérifier l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.

Pour ce faire, la Commission procède aux vérifications, aux études et aux enquêtes qu'elle juge nécessaires. Elle formule des recommandations aux autorités compétentes et peut faire rapport à l'Assemblée nationale si elle le juge utile.

2. Comme tribunal administratif

   a) entendre notamment:

      - les appels des fonctionnaires non régis par une convention collective, et qui concernent leurs conditions de travail ou les mesures administratives et disciplinaires qui ont été prises à leur endroit;

      - les avis de mésentente de l'Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales concernant l'interprétation ou l'application de l'entente relative aux conditions de travail des procureurs;

- les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés, nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique*, qui ne sont pas régis par une convention collective, ainsi que des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement;
- les appels des fonctionnaires quant à la procédure utilisée pour l'admission ou l'évaluation des candidats lors d'un concours de promotion ou lors de la constitution d'une réserve de candidatures à la promotion;
- les appels de certaines personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

b) offrir des séances d'échanges et d'information en matière de promotion ainsi qu'un service de médiation aux parties à la suite d'un recours.

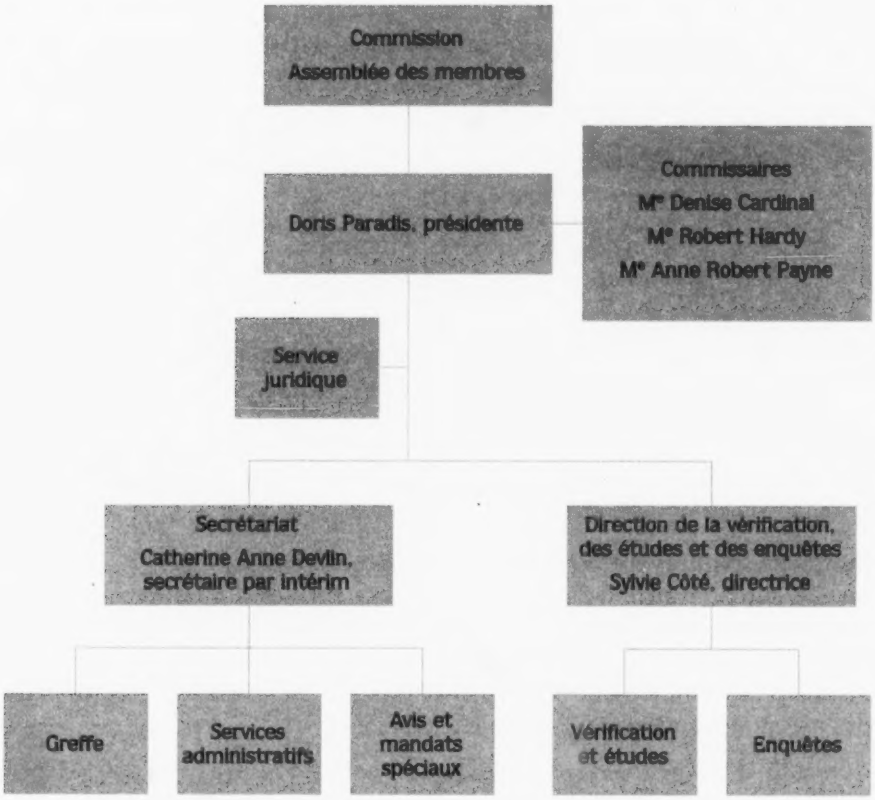
3. Comme organisme consultatif auprès du Conseil du trésor, émettre des avis portant sur des modifications au cadre normatif en gestion des ressources humaines.

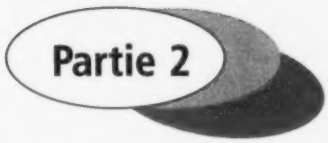
4. Certifier qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidats.

Les modes d'intervention de la Commission sont complémentaires, car ce qu'elle entend à titre de tribunal administratif l'aide à orienter son action en matière de surveillance. Ces deux sphères d'activité (tribunal administratif et surveillance) s'avèrent par ailleurs utiles sur le plan de l'expertise, lorsque vient le moment d'agir à titre d'organisme consultatif ou de faire des recommandations à l'Assemblée nationale.

1.5 Structure organisationnelle

L'organigramme de la Commission au 31 mars 2010





L'appréciation de la Commission au regard de sa mission

Cette partie porte d'abord sur les appels et les enquêtes regroupés sous les thèmes suivants :

- planification et évaluation des emplois;
- dotation;
- conditions de travail;
- mesures administratives et disciplinaires.

Chaque thème est abordé de la façon suivante : une définition est suivie du résumé de certains dossiers d'intérêt provenant d'appels ou d'enquêtes pour lesquels la Commission est intervenue en 2009-2010.

Une appréciation générale, et par thème, indique plus loin dans quelle proportion les règles applicables ont été respectées par les ministères et les organismes au regard des situations portées à l'attention de la Commission et qui ont fait l'objet d'une décision du tribunal, d'une enquête ou d'une intervention, en enquête, à sa propre initiative.

Le règlement harmonieux des litiges est présenté par la suite.

Enfin, un compte rendu des activités réalisées en 2009-2010 en matière de vérification, d'étude et de vigie complète cette partie.

2.1 Appels et enquêtes

2.1.1 Planification et évaluation des emplois

La planification et l'évaluation des emplois regroupent les activités préalables à la dotation des emplois. Ces activités comportent, notamment, la détermination des besoins en gestion des ressources humaines nécessaires à la réalisation des mandats et des programmes, les moyens à utiliser pour combler ces besoins ainsi que l'évaluation des emplois. Ce thème comprend également la promotion sans concours qui nécessite une évaluation de l'emploi.

• Dossiers d'intérêt

Promotions sans concours (enquête)

À la demande de neuf personnes, la Commission a effectué des enquêtes concernant des promotions sans concours au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Six promotions sans concours avaient été accordées pour des emplois d'analyste de l'informatique et des procédés administratifs à l'intérieur d'une même direction.

Le *Guide d'application sur la promotion sans concours* énonce les conditions qui doivent être respectées par le délégataire du président du Conseil du trésor pour procéder à la vérification d'aptitudes. Ainsi, celui-ci doit donner la prépondérance à la vérification des habiletés de base de la classe d'emplois et utiliser les moyens d'évaluation appropriés à cette vérification. Or, le Ministère n'a pas vérifié les mêmes habiletés pour toutes les personnes visées.

La vérification d'aptitudes doit être la même pour tous pour un même emploi.

En effet, même s'il s'agissait de six emplois semblables, le Ministère a utilisé deux procédures d'évaluation différentes. Bien que les deux procédures d'évaluation étaient adéquates et que les critères d'évaluation utilisés pour déclarer aptes les personnes promues étaient tous pertinents à la classe d'emplois, la Commission a recommandé au MESS d'utiliser des procédures d'évaluation uniformes, par souci d'équité, dans les prochains processus de promotion sans concours visant un même emploi, en évaluant les personnes en fonction des mêmes critères. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale entend respecter la recommandation et s'assurera de l'uniformité des processus d'évaluation dans de telles situations.

Détermination du niveau d'un emploi (enquête)

La Commission a effectué une enquête sur la détermination du niveau d'un emploi professionnel, soit celui de secrétaire d'un des forums de concertation en administration. Avant l'entrée en vigueur, en 2006, de la *Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure*, le titulaire de l'emploi recevait une prime qui lui a été retirée en vertu des règles, et ce, parce que cet emploi a été évalué agent d'information de niveau de complexité standard.

La Commission estime que le Secrétariat du Conseil du trésor a agi avec impartialité lors du retrait de cette prime. En effet, l'emploi a été évalué par un comité dûment constitué par le Secrétariat selon les règles et procédures établies. La Commission a constaté que l'emploi analysé était effectivement un emploi d'agent d'information de niveau de complexité standard conformément à la Directive.

De plus, le Cadre de gestion des forums de concertation en administration, adopté en 2005, indiquait que la description de l'emploi de secrétaire de forum était la même pour chacun des forums. Il précisait également que cette description correspondait à celle d'un emploi professionnel de niveau de complexité standard et que, sous réserve du plafond salarial, le titulaire de cet emploi pourrait avoir un niveau plus élevé que celui fixé.

En juin 2009, ce cadre de gestion a été modifié et le niveau de l'emploi de secrétaire des forums n'est plus précisé. Les décisions doivent être prises dans le respect des politiques du Conseil du trésor. En outre, il est prévu que le ministère des Services gouvernementaux est désormais responsable de l'application du cadre de gestion au lieu du Secrétariat du Conseil du trésor.

Adéquation requise entre le niveau de l'emploi et le classement de la personne qui l'occupe.

La Commission a toutefois constaté qu'à l'automne 2009, les sept emplois de secrétaire des forums étaient occupés par des cadres. Or, aucune disposition du cadre normatif ne prévoit la possibilité pour un cadre, dans cette situation particulière, d'occuper un emploi professionnel et de conserver son traitement de cadre.

Par conséquent, compte tenu de l'absence de descriptions d'emplois pour la plupart des emplois de secrétaire des autres forums et de la présence de titulaires classés à des niveaux plus élevés que celui de l'emploi, la Commission a recommandé au ministère des Services gouvernementaux de faire ou de réviser les descriptions d'emplois de tous les secrétaires de forums, d'évaluer les emplois et de pourvoir à ceux-ci, dans un délai raisonnable, par des personnes ayant le classement correspondant au niveau évalué. En outre, si le classement des personnes ne correspondait pas au niveau de l'emploi évalué, la Commission a recommandé de procéder aux actions requises tout en s'assurant du caractère impartial et équitable des décisions, et ce, dans le respect de la *Loi sur la fonction publique*, de la *Loi sur l'administration publique* et du cadre normatif. Le ministère des Services gouvernementaux est d'accord avec ces constats. Depuis, il a revu les descriptions d'emplois et en a déterminé le niveau à la classe 4 de la classification des cadres.

2.1.2 Dotation

La dotation a pour but de pourvoir aux emplois de la fonction publique avec des personnes aptes à assumer avec compétence les fonctions inhérentes à la réalisation des mandats, des programmes et des objectifs gouvernementaux.

Les principaux éléments considérés sous ce thème sont les suivants :

- le mode de dotation;
- la composition du comité d'évaluation;

- les conditions d'admission;
- la vérification de l'admissibilité;
- la procédure d'évaluation;
- l'utilisation des listes de déclaration d'aptitudes;
- la sélection des candidats.

• Dossiers d'intérêt

Évaluation additionnelle postérieure à la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes (appel)

Dans une décision rendue en septembre 2009, la Commission a décidé qu'elle ne pouvait, en vertu de l'article 35 de la *Loi sur la fonction publique*, se saisir d'un recours visant l'évaluation additionnelle, alléguée par une appelante, qui complétait l'évaluation alors qu'elle avait été déclarée apte à la suite d'un concours de promotion.

Admise à un concours interministériel de promotion pour pourvoir à des emplois de cadres, classe 4, l'appelante a réussi l'évaluation et son nom a été inscrit sur la liste de déclaration d'aptitudes constituée à la suite de ce concours. Son nom a été transmis à la Sûreté du Québec pour un emploi de cadre, classe 4, et elle a été reçue en entrevue. Elle n'a pas obtenu l'emploi et a fait appel à la Commission, prétendant avoir subi un examen oral dont les questions visaient à évaluer ses aptitudes, ses connaissances et sa compétence.

La notion de procédure ne s'étend pas à une démarche postérieure à la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes.

Selon la Commission, l'article 35 de la Loi autorise le droit d'appel uniquement dans le cas où la procédure utilisée lors de l'admission ou de l'évaluation d'un candidat à un concours est entachée d'une irrégularité ou d'une illégalité. L'appel ne peut donc s'exercer qu'à la suite de la réception d'un avis informant le candidat qu'il n'est pas admissible au concours, à la réserve de candidatures ou à l'examen, ou encore, lorsqu'il est informé de ses résultats. La liste de déclaration d'aptitudes constituée à la suite d'un concours complète, quant à elle, la procédure d'évaluation visée à l'article 35. La Commission ne voit pas, dans le texte de cet article, l'intention d'étendre, à la notion de procédure, une entrevue d'embauche, une rencontre ou toute autre démarche de même nature postérieure à la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes.

De plus, selon le processus de dotation prévu aux articles 42 à 50 de la Loi, le recrutement et la promotion des fonctionnaires sont conditionnés à la tenue d'un concours au terme duquel une liste de déclaration d'aptitudes est constituée. À cette étape, l'admissibilité et l'évaluation d'une candidature ont déjà été décidées et les contestations engagées, le cas échéant.

L'organisme, en l'occurrence la Sûreté du Québec, a eu recours à la liste de déclaration d'aptitudes pour choisir et convoquer des candidats à une entrevue avant de fixer son choix.

L'appelante a mis en doute l'entrevue, qu'elle dit être une évaluation additionnelle, qu'elle a dû subir après avoir été déclarée apte à occuper un emploi de cadre, classe 4. La Commission ne pouvait se saisir du recours auquel prétendait l'appelante, car il n'existe pas. La Commission ne peut intervenir en l'absence d'un recours prévu par la Loi. Il appartient au législateur, le cas échéant, de modifier l'article 35 de la Loi afin d'élargir la portée du droit d'appel qui y est prévu.

Équité et transparence dans la sélection au mérite des candidats.

Par ailleurs, la Commission a rappelé que, par souci d'équité et de transparence, le législateur a prévu des dispositions spécifiques encadrant la sélection au mérite des candidats au recrutement et à la promotion dans la fonction publique.

Un accroc important aux règles exprimées dans la Loi.

Selon elle, toute évaluation additionnelle des compétences, des aptitudes et des connaissances d'un candidat déclaré apte constitue un accroc important aux règles exprimées dans la Loi. C'est la crédibilité de la procédure d'évaluation d'un candidat à un concours qui lui apparaît être en danger. Elle ne peut que décourager ces pratiques qui, dénoncées selon l'article 115 de la Loi, lui permettraient de mener des enquêtes et de faire les recommandations appropriées. La Commission peut également entreprendre les enquêtes qu'elle juge nécessaires.

Par ailleurs, la Commission tient à mentionner qu'elle a rendu une décision sur sa compétence à entendre un appel relatif à une allégation d'évaluation additionnelle postérieure à la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes, en matière de promotion, le 15 avril 2010.

Dans cette décision, elle reconnaît sa compétence pour examiner l'utilisation d'une entrevue tenue après la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes qui s'avèrerait être un moyen d'évaluation éliminatoire d'un candidat.

Évaluation additionnelle (enquête)

La Commission a effectué cinq enquêtes concernant l'évaluation de candidats lors de processus de sélection à la suite de concours de recrutement et de promotion. Quatre des cinq enquêtes ont été initiées par la Commission tandis que la cinquième faisait suite à la demande d'un candidat. Ces enquêtes concernaient des emplois de technicien, de professionnel et de cadre. Les processus de sélection ont eu lieu à la Société de l'assurance automobile du Québec, au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et au ministère du Revenu du Québec.

La Commission a observé que des évaluations additionnelles avaient été faites au cours des processus de sélection. Pour ce faire, divers moyens d'évaluation ont été utilisés. Ainsi, un examen pratique (exercice de groupe) portant sur des habiletés telles que l'analyse, la capacité d'adaptation, la créativité et la prise de décision a été administré à un certain nombre de candidats déclarés aptes et devait l'être éventuellement à tous les autres. Des entrevues structurées ont également été menées pour vérifier des habiletés telles que l'esprit d'équipe et le sens des relations humaines ou encore des connaissances du domaine d'activités. Enfin, un examen écrit portant sur des habiletés comme l'esprit d'analyse et de synthèse et l'habileté à rédiger, a été exigé.

La reprise de critères retenus dans le cadre d'un concours ou l'ajout de nouveaux critères lors de la sélection des candidats sont des pratiques illégales.

Selon la Commission, la reprise, dans un processus de sélection, d'un critère ayant déjà été retenu lors de la procédure de concours ou l'ajout d'un nouveau critère requis pour l'emploi, constitue une procédure qui contrevient à l'article 48 de la *Loi sur la fonction publique*. Cet article prévoit que l'évaluation des candidats est basée, au moment du concours, sur des critères précis – connaissances, expériences, aptitudes requises pour l'emploi - soit bien avant la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes. Or, dans ces enquêtes, en comparant le processus du concours et celui de la sélection, la Commission a découvert que les candidats avaient à nouveau été évalués selon l'un ou plusieurs de ces critères et même en fonction de nouveaux critères.

La Commission considère que ces pratiques démontrent, d'une part, que les gestionnaires ne connaissent peut-être pas les critères retenus lors des concours et, d'autre part, qu'ils croient que la procédure d'évaluation utilisée pour les concours est insuffisante pour juger de l'aptitude des candidats.

Elle est d'avis qu'en plus de ne pas être équitables envers les personnes évaluées à nouveau, ces pratiques engendrent des coûts significatifs, notamment pour l'élaboration d'examens.

La Commission s'est déjà prononcée sur le fait qu'inviter des candidats à une entrevue de sélection ou à un entretien d'embauche est conforme à la *Loi sur la fonction publique*, en autant que les gestionnaires n'effectuent pas une évaluation additionnelle des connaissances, des expériences ou des aptitudes des candidats.

À la suite de ces enquêtes, la Commission a recommandé aux ministères et à l'organisme concernés de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer qu'il n'y ait pas, dans les prochains processus de sélection, d'évaluations additionnelles à celles effectuées lors des concours qui ont donné lieu à la constitution des listes de déclaration d'aptitudes ayant servi à la sélection des personnes.

Les ministères et l'organisme ont pris acte des constats faits par la Commission et ont reconnu avoir procédé à des évaluations additionnelles. De plus, ils ont identifié certains moyens afin que les responsables de la dotation des directions des ressources humaines et les gestionnaires ne reproduisent pas ces façons de faire qui contreviennent à la Loi.

Bonnes mœurs et antécédents judiciaires (enquête)

La Commission a effectué deux enquêtes concernant le refus de l'admissibilité d'un candidat à un concours de recrutement tenu afin de pourvoir à des emplois d'agents de protection de la faune au ministère des Ressources naturelles et de la Faune, et d'un autre candidat à un concours de recrutement visant à pourvoir à des emplois d'agents de services correctionnels au ministère de la Sécurité publique.

L'objet de ces enquêtes était, notamment, de déterminer si les ministères avaient agi avec équité et impartialité lorsque fut prise la décision de ne pas admettre ces personnes aux concours et lors de la révision de cette décision. Les ministères ont vérifié leur admissibilité entre autres au regard de l'une des conditions minimales d'admission prévues aux directives de classification des classes d'emplois des agents de la paix, soit : satisfaire aux exigences d'une enquête sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires.

Lors de l'enquête concernant l'emploi d'agent de protection de la faune, la Commission a constaté que le Ministère n'avait pas informé le candidat qu'il pouvait demander une révision de la décision concernant son admissibilité. Le candidat avait d'abord été recruté comme occasionnel avant que les autorités ministérielles ne reçoivent le rapport d'enquête sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires. À la suite d'informations complémentaires fournies par le candidat, celui-ci a été mis à pied et n'a pas été admis au concours de recrutement.

À la suite de la demande de révision du candidat, le Ministère a, pour la première fois, constitué un comité de révision d'une décision de ce type.

La Commission a décelé plusieurs lacunes relatives au processus de révision. Ainsi, elle est d'avis qu'il s'apparentait à un processus quasi judiciaire et, en l'occurrence, qu'il était inapproprié puisque la décision d'un comité de révision sur la vérification de l'admissibilité d'une personne est de nature administrative. En outre, la décision du comité n'a pas porté sur l'objet même de la décision qui devait être révisée, c'est-à-dire l'admissibilité du candidat, mais plutôt sur son congédiement. Enfin, la Commission a noté que le mandat des membres du comité de révision n'était pas clair, que leurs rôles étaient confus et que les membres du comité avaient été eux-mêmes mal informés de l'objet de la révision. Le candidat, bien qu'informé de la tenue d'un comité de révision, ne l'a pas été adéquatement sur son mandat, le rôle de ses membres et son fonctionnement.

L'objet, le mandat et les rôles des membres d'un comité de révision d'une décision administrative doivent être pertinents et clairs pour que le processus soit transparent et équitable.

Par conséquent, la Commission a recommandé au ministère des Ressources naturelles et de la Faune de reprendre la révision de la décision relative à l'admissibilité du candidat. Elle a également réitéré la recommandation qu'elle avait émise dans son rapport produit en janvier 2008 et intitulé *Rapport de vérification concernant les enquêtes sur les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires ainsi que l'examen médical exigé pour l'admission aux classes d'emploi des agents de la paix*, à savoir que les ministères doivent informer les candidats de la possibilité de demander la révision d'une décision d'admissibilité.

Elle y précisait également que la considération de l'ensemble des éléments du contexte, au moment de la prise de décision, favorise le traitement équitable des candidatures. Quant au comité de révision, il doit nécessairement être composé de gestionnaires différents de ceux qui ont pris la décision initiale et à qui l'on avait donné une formation en éthique. La Commission tient à rappeler ces éléments du rapport qui s'appliquent aux enquêtes visées et qui doivent guider les ministères dans leur prise de décisions.

Enfin, le Ministère ne reprendra pas la révision de la décision à l'égard du candidat. Toutefois, il s'engage à davantage baliser ses façons de faire dans l'avenir.

À la suite d'une autre enquête menée au ministère de la Sécurité publique, la Commission a constaté que le candidat avait été informé de la possibilité de demander la révision de son admissibilité et, qu'à la suite de cette demande, un comité avait été formé. Ce comité, dont le mandat était clair, a été adéquatement constitué et il a maintenu la décision de refuser la candidature. Toutefois, une enquête plus avancée a été demandée par le Ministère, lequel a mis en place un deuxième comité de révision composé de nouveaux gestionnaires connaissant bien l'emploi à pourvoir, et qui devait analyser l'ensemble de l'information obtenue. Ce comité a finalement décidé d'admettre le candidat à la classe d'emplois d'agents de services correctionnels.

La Commission n'a émis aucune recommandation relativement à cette dernière enquête puisqu'elle estime que le processus d'enquête a été suivi de manière objective, impartiale et équitable en considérant tous les éléments pertinents dans leur contexte.

Sélection de candidats (enquête)

À la suite de quatre enquêtes, la Commission a constaté que le ministère du Revenu du Québec ajoutait une condition d'admission à celles prévues à la *Directive concernant la classification de la catégorie du personnel professionnel* lors de la nomination de candidats à des emplois de vérificateur fiscal en vérification externe.

En effet, l'appel de candidatures ayant servi à tenir un concours d'agent de la gestion financière et, par la suite, à constituer une liste de déclaration d'aptitudes prévoyait les conditions minimales d'admission inscrites à la Directive. Plus précisément, il était mentionné que l'expérience pertinente pouvait compenser le diplôme universitaire exigé, en l'occurrence un baccalauréat en administration avec des concentrations particulières. Toutefois, au moment de pourvoir à un emploi, le Ministère exigeait que les candidats déclarés aptes aient l'équivalent d'un certificat universitaire en comptabilité pour être nommés à un emploi de vérificateur fiscal en vérification externe. Ce motif de refus est inacceptable à cette étape à la fois au regard de la *Loi sur la fonction publique*, de la *Loi sur l'administration publique* et de la valeur d'équité.

La clause de compensation de la scolarité par de l'expérience comme condition minimale d'admission doit être respectée intégralement lors de la sélection des candidats.

D'abord, il faut rappeler que la Directive prévoit qu'un candidat, qui a un nombre d'années de scolarité inférieur au diplôme universitaire terminal dans une discipline pertinente aux attributions du corps d'emplois, et dont l'obtention requiert un minimum de seize années d'études, est aussi admis à la condition qu'il compense chaque année de scolarité manquante par deux années d'expérience pertinente aux attributions du corps d'emplois. Or, dans l'appel de candidatures, les conditions d'admission ne mentionnaient aucune exigence additionnelle, ce qui veut dire que les conditions minimales d'admission devaient s'appliquer intégralement tout au long du processus. C'est d'ailleurs ce qui a été fait au moment de la tenue du concours. Cependant, le Ministère ne peut ajouter, dans une étape ultérieure, des exigences additionnelles qui sont au-delà des conditions minimales d'admission.

Le Ministère devait également respecter l'article 38 du *Règlement sur la tenue de concours* qui précise qu'une liste de déclaration d'aptitudes n'est valide que pour les utilisations annoncées dans l'appel de candidatures. Il doit alors se conformer à ce qu'il a annoncé et appliqué lors du concours, c'est-à-dire utiliser la liste de déclaration d'aptitudes pour des emplois qui requièrent des conditions minimales d'admission et tenir compte des clauses de compensation de la scolarité par de l'expérience pertinente.

La Commission a donc recommandé au Ministère de s'assurer que les processus de sélection pour pourvoir aux emplois de vérificateur fiscal en vérification externe n'en restreignent pas l'accès par des exigences additionnelles concernant la scolarité qui n'ont pas été annoncées dans l'appel de candidatures.

Le Ministère a décidé de ne pas donner suite à cette recommandation. Il soutient que la nature complexe des dossiers traités par les titulaires des emplois requiert un certificat en comptabilité et que celui-ci est une exigence minimale.

La Commission maintient qu'un certificat universitaire n'est pas une condition minimale d'admission en vertu de la Directive. Elle estime aussi

que si des exigences additionnelles sont requises pour ces emplois, le Ministère doit s'assurer qu'elles sont conformes aux règles en vigueur dans la fonction publique. Ainsi, ces exigences devraient, par souci de transparence, être inscrites dans l'appel de candidatures.

Utilisation d'une liste de déclaration d'aptitudes (enquête)

La Commission a effectué une enquête sur un processus de sélection pour quatre emplois occasionnels de conseiller en affaires internationales au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

L'appel de candidatures du concours de recrutement précisait que la connaissance de l'anglais serait évaluée par un examen écrit. Par la suite, les candidats admis au concours ont été informés que la connaissance de l'anglais serait évaluée, le cas échéant, au moment de la dotation des emplois et non dans le cadre du concours. Enfin, à partir de la liste de déclaration d'aptitudes constituée, le Ministère a sélectionné vingt et un candidats sur la base de leur connaissance de l'anglais, et les a convoqués à une entrevue où il n'a toutefois pas évalué cette connaissance.

Accès limité aux emplois.

D'une part, la Commission considère que l'annonce dans l'appel de candidatures qu'un examen écrit comportera une évaluation de la connaissance de l'anglais a pu empêcher des personnes de présenter leur candidature et ainsi limiter l'accessibilité aux emplois. D'autre part, elle estime que le Ministère ne devait pas limiter la sélection aux personnes ayant mentionné une connaissance de l'anglais. Manifestement, cette connaissance n'était pas une exigence essentielle.

La Commission a recommandé au Ministère de ne plus utiliser, ni prolonger la durée de la liste de déclaration d'aptitudes constituée à la suite de ce concours de recrutement. Le Ministère en a toutefois prolongé la durée afin de pouvoir nommer de nouveau les personnes occasionnelles qui étaient à son emploi. Cependant, il n'entend plus l'utiliser pour d'autres nominations.

Vérification de l'admissibilité à des réserves de candidatures (enquête)

La Commission a procédé à des enquêtes concernant la vérification de l'admissibilité de personnes à une réserve de candidatures de conseillers ou conseillères en gestion des ressources humaines comportant des concours exigeant de trois à quatorze années d'expérience. Elle a recommandé d'admettre deux personnes à la suite de ces enquêtes.

Uniformité de la vérification de l'admissibilité à la réserve de candidatures.

En effet, la Commission a constaté que le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) avait considéré pertinente une expérience de travail de conseiller en emploi pour trois personnes, compte tenu des tâches décrites dans leur offre de service. La Commission a reconnu que cette même expé-

rience de travail était aussi pertinente pour deux autres personnes que le CSPQ a admises à la suite de ses recommandations.

La Commission a également effectué dix enquêtes sur la vérification de l'admissibilité de personnes à une réserve de candidatures constituée par le CSPQ, en février 2009, afin de pourvoir à des emplois de préposées ou préposés aux renseignements dans divers ministères et organismes.

Respect d'une condition minimale d'admission à une réserve de candidatures.

À la suite de ces enquêtes, la Commission a recommandé au CSPQ d'admettre trois personnes et de réviser l'admissibilité de tous les candidats susceptibles d'être admissibles en fonction de la condition minimale d'admission suivante: posséder trois années d'expérience pertinente aux attributions de préposée ou préposé aux renseignements, notamment dans le domaine du service à la clientèle.

En effet, la Commission a constaté que l'expérience reconnue pertinente par le CSPQ n'était pas préparatoire, mais plutôt égale ou supérieure au niveau de la classe d'emplois des préposés aux renseignements. Cette application n'est pas conforme à la *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion*, aux conditions d'admission de la classe d'emplois des préposés aux renseignements et au *Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion*.

La *Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion* prévoit des règles précises concernant la vérification de l'admissibilité: « Pour être admis à une classe d'emploi, un candidat doit rencontrer les conditions minimales d'admission suivantes: [...] posséder l'expérience pertinente correspondant à la classe d'emploi visée; pour être reconnues pertinentes, la scolarité et l'expérience exigées aux conditions minimales d'admission doivent avoir permis l'acquisition de connaissances ou d'habiletés préalables à l'exécution des emplois du niveau de la classe visée ».

Le CSPQ a admis les trois personnes pour lesquelles la Commission a fait des recommandations. Toutefois, il n'appliquera pas la recommandation générale qui vise la révision de l'admissibilité des candidats susceptibles de l'être.

La Commission a aussi recommandé d'admettre deux personnes à des réserves de candidatures constituées par le CSPQ afin de pourvoir à des emplois d'agents d'indemnisation à la Commission de la santé et de la sécurité du travail et à la Société de l'assurance automobile du Québec et de techniciens en vérification fiscale ainsi que d'agents de recouvrement fiscal au ministère du Revenu du Québec. Le CSPQ n'avait pas tenté d'obtenir les informations complémentaires qui auraient pu rendre admissibles ces personnes à la réserve de candidatures alors qu'il aurait dû le faire. Il a admis les personnes à la suite des recommandations de la Commission.

Désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres (enquête)

La Commission a procédé à quatre enquêtes relativement à des désignations à titre provisoire de personnes qui n'étaient pas déclarées aptes à des emplois de cadres alors que trois des quatre requérants l'étaient.

Trois enquêtes portaient sur des emplois de cadres, classe 4 au ministère du Revenu du Québec (MRQ), au ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) et à la Sûreté du Québec (SQ), la quatrième concernait un emploi de cadre, classe 7 au MRNF.

Les désignations à titre provisoire sont permises en vertu des directives du Conseil du trésor et des conventions collectives applicables. Toutefois, les désignations devraient être d'une durée limitée et ne pas se prolonger indûment. De plus, le processus de dotation devrait être enclenché le plus rapidement possible lorsqu'un emploi est vacant. Dans son rapport de vérification de 2007 sur les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres, la Commission recommandait notamment aux ministères et aux organismes de ne pas effectuer de désignations à titre provisoire qui excèdent douze mois. Elle demandait aussi d'expliquer les motifs pour lesquels les emplois vacants étaient pourvus de façon provisoire, particulièrement lorsqu'il y avait des employés déclarés aptes sur une liste de déclaration d'aptitudes. En conclusion du suivi de cette vérification effectué en 2009-2010, la Commission réitère les recommandations formulées en 2007 compte tenu que les ministères et les organismes concernés n'avaient pas ou peu appliqué ses recommandations.

Emplois exigeant des connaissances ou de l'expérience particulières.

Concernant les enquêtes de l'année en cours, la durée des désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres, classe 4, variait de 12 à 18 mois et les désignations étaient toujours en vigueur en mars 2010. Malgré le nombre élevé de candidats déclarés aptes sur les listes de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4, deux ministères et un organisme n'ont pas été en mesure de trouver un candidat qui répondait au profil recherché. L'emploi du MRNF requérait de l'expérience dans le domaine de la foresterie, alors que celui du MRQ nécessitait à la fois des habiletés particulières de gestion et des connaissances du domaine d'activités. L'emploi de la SQ, quant à lui, exigeait des connaissances variées en informatique.

L'étude de la Commission sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes pour la classe 4 du personnel d'encadrement, effectuée en mars 2009, soulignait d'ailleurs que les ministères et les organismes ont souvent besoin de cadres connaissant les contenus de travail, alors que seules des habiletés en gestion ont été évaluées dans les concours centralisés.

Bien que les ministères et l'organisme sur lesquels portaient les enquêtes soient préoccupés par la durée des désignations qui sont toujours en vigueur, ils comptent sur la tenue d'un nouveau concours visant à pourvoir

à des emplois de cadres, classe 4, et sur la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes qui en découlera pour effectuer les nominations.

Par ailleurs, l'emploi de cadre, classe 7, au MRNF était occupé par intérim depuis près de quatre ans par une personne qui n'était pas inscrite sur une liste de déclaration d'aptitudes. Malgré ses efforts, le Ministère n'avait pas encore réussi à pourvoir à cet emploi de manière permanente, soit parce que les candidats pressentis ont refusé l'emploi ou parce qu'ils ne répondaient pas au profil recherché. De toute manière, la durée de cette désignation à titre provisoire est excessive. Depuis, le Ministère a mis fin à la désignation à titre provisoire et a nommé la personne qui avait été désignée à la suite d'un concours pour lequel elle avait été déclarée apte.

2.1.3 Conditions de travail

La Commission est chargée d'entendre les recours portant sur les conditions de travail des fonctionnaires non régis par une convention collective et des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Elle entend aussi les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* et qui ne sont pas régis par une convention collective, ainsi que des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement.

La Commission peut aussi procéder à des enquêtes sur l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de conditions de travail.

La Commission n'a identifié, aux fins du rapport, aucun dossier d'intérêt pour ce thème.

2.1.4 Mesures administratives et disciplinaires

Certaines mesures peuvent, selon les circonstances, être prises à l'endroit d'un fonctionnaire. Il peut s'agir d'une mesure administrative ou d'une mesure disciplinaire.

La Commission est chargée d'entendre les appels relatifs à un relevé provisoire de fonctions, à une rétrogradation, à un congédiement et à toute mesure disciplinaire imposée à un fonctionnaire non régi par une convention collective.

Le rôle de la Commission est alors d'examiner, au regard des règles de droit applicables, l'ensemble des circonstances qui ont conduit au choix de la mesure, de s'assurer de la légalité de celle-ci et, s'il y a lieu, de la maintenir, de la modifier ou de l'annuler.

• Dossiers d'intérêt

Manquements aux règles relatives à la confidentialité des renseignements et aux conflits d'intérêts (appel)

En 2009-2010, la Commission a maintenu le congédiement d'un gestionnaire du ministère du Revenu en raison de ses manquements aux règles relatives à la confidentialité des renseignements et aux conflits d'intérêts.

Le Ministère lui reprochait d'avoir accédé à des dossiers de contribuables par curiosité, et ce, de façon systématique et routinière pendant plus de trois ans. Il lui reprochait également d'avoir conservé, dans son service, des dossiers de vérification concernant de proches connaissances, d'avoir utilisé de l'information, de s'être placé dans des situations de conflits d'intérêts potentiels et d'avoir transmis un courriel contenant des propos inappropriés et offensants à l'égard de sa gestionnaire.

Facteurs aggravants à considérer.

Le Ministère soulignait, notamment, qu'en raison de son ancienneté et de sa position de gestionnaire, l'appelant ne pouvait ignorer les règles en matière de confidentialité des renseignements et de conflits d'intérêts. Il a soulevé la fréquence des manquements, le fait que l'appelant minimisait leur gravité et l'absence d'un propos ferme de ne pas recommencer.

Facteurs atténuants à considérer.

L'appelant, quant à lui, a admis avoir commis les manquements reprochés. Il a fait valoir qu'il n'a retiré aucun avantage personnel de ses manquements. Son dossier disciplinaire vierge et ses bonnes évaluations du rendement étaient les seuls éléments atténuants dans ce dossier.

La Commission a considéré que les manquements aux règles sur les obligations de confidentialité ainsi que ceux concernant les conflits d'intérêts étaient flagrants et graves, notamment en raison de la position de gestionnaire de l'appelant jouissant d'un niveau d'autonomie élevé et ayant à donner l'exemple relativement à des règles qu'il ne respectait aucunement.

La Commission n'a pu conclure qu'il aurait dû se voir imposer une mesure disciplinaire moins sévère que le congédiement.

Abus d'autorité d'un gestionnaire (appel)

En 2009-2010, la Commission a rejeté les appels d'un gestionnaire du ministère du Revenu contestant les décisions de son employeur de le relever provisoirement de ses fonctions et de le congédier.

L'appelant a été relevé provisoirement de ses fonctions après que des plaintes de harcèlement psychologique, dont il faisait l'objet, aient été déposées. Les allégations soulevées dans le cadre de l'enquête administrative concernant les plaintes donnaient à penser que des événements graves

et potentiellement dangereux s'étaient produits, permettant même de s'interroger sur la sécurité des employés dont il était responsable. L'enquête devait dès lors être menée en l'absence de l'appelant.

L'enquête administrative devait être menée en l'absence de l'appelant.

Quant au congédiement, il était fondé sur sept motifs liés directement à la tenue d'enquêtes secrètes, hors du cadre des fonctions de l'appelant. On lui reprochait d'avoir initié et préparé un mandat d'enquêtes secrètes que la Direction générale du Centre de perception fiscale et des biens non réclamés aurait à travailler en collaboration avec la police et pour lequel il a demandé la participation de deux de ses employés. Deuxièmement, ce mandat serait réalisé pendant son temps de travail. Le troisième motif portait sur l'utilisation du temps de travail des deux employées qu'il a requises pour participer à ces enquêtes. Les quatrième et cinquième motifs concernaient l'abus d'autorité de l'appelant à titre de gestionnaire qui a imposé aux deux employées de participer à des activités de formation non requises, leur a fait passer de soi-disant tests psychologiques et a procédé à de prétendues analyses psychologiques. Les deux derniers motifs soulevaient encore l'abus d'autorité lorsqu'il a incité l'une des employées à participer à une enquête secrète dans deux salons de massage et lorsqu'il a demandé à l'une d'elles, au domicile de cette dernière, de défiler devant lui avec divers vêtements.

Abus d'autorité à titre de gestionnaire.

La Commission a analysé les comportements et les attitudes de l'appelant qui correspondent aux facteurs aggravants et atténuants à considérer pour assurer un équilibre entre la gravité de la faute et la sanction infligée. L'appelant travaillait au ministère du Revenu depuis au moins 20 ans. Ses évaluations du rendement étaient satisfaisantes et son dossier disciplinaire vierge. Il s'agissait de facteurs atténuants à considérer. Toutefois, au moment des événements, l'appelant était cadre, classe 5 et gérait 25 à 27 employés. Son service avait pour mandat d'assurer la perception fiscale auprès des contribuables. Les deux employées concernées étaient des agentes de recouvrement fiscal dont l'une avait un statut précaire d'employée occasionnelle. Elles étaient subordonnées à la gestion et à l'autorité de l'appelant dans une direction responsable d'offrir au public un service irréprochable et d'adopter une conduite exemplaire. L'appelant a profité de son statut de gestionnaire pour manipuler durant plusieurs mois ces deux employées en leur proposant d'intégrer un groupe d'enquêteurs qu'il était à former. Sous le prétexte de la nature des enquêtes qu'elles auraient à mener, il leur a demandé la confidentialité. Les tests et analyses psychologiques très poussés qu'il leur a fait passer ont soulevé chez elles bien des questionnements et ont semé inquiétude et désarroi. Il y a eu intrusion dans leur vie privée. Les deux employées lui ont fait confiance et ont véritablement cru adhérer à un groupe d'enquêteurs dédiés à la lutte contre l'évasion fiscale. Elles ont réalisé au terme de plusieurs de ces enquêtes secrètes que quelque chose n'allait pas. Elles ont été malades et ont dû s'absenter du travail plusieurs semaines.

Facteurs atténuants et aggravants à considérer.

De l'avis de la Commission, l'appelant a utilisé sa fonction de gestionnaire et en a largement abusé. C'est volontairement que les deux employées ont été incitées à garder le silence afin d'éviter la découverte de la manipulation dont elles faisaient l'objet. Ces activités sont indignes d'un gestionnaire.

Exceptions au principe de la gradation de la sanction.

La sanction qu'un employeur impose doit permettre à l'employé de s'amender et de corriger les déviances observées. Le principe de la gradation doit alors être retenu. Toutefois, ce principe connaît des exceptions et c'est le cas dans la présente affaire. L'appelant a eu une conduite inqualifiable qu'il a toujours niée. Son autorité associée à ses responsabilités a servi de paravent à des activités dangereuses et directement en conflit avec les fonctions et les règles qui sont normalement les attributs d'un agent de recouvrement fiscal à Revenu Québec. L'opportunité lui a été donnée d'apporter des explications, d'abord à son employeur puis devant la Commission, mais il a continué de protester et a démenti les affirmations de ses deux employées. Il s'agit là d'un facteur très aggravant.

La Commission a décidé que la sanction la plus sévère en relations de travail appliquée à l'appelant, le congédiement, devait être maintenue.

Obligations du fonctionnaire et pouvoir de direction de l'employeur (appel)

Dans une décision rendue en juin 2009, la Commission a maintenu la suspension d'une journée sans traitement d'une employée professionnelle du ministère des Finances. Selon la Commission, l'appelante n'a pas rempli correctement ses obligations d'employée et il n'y a pas eu d'exercice déraisonnable du droit de direction de l'employeur à son endroit.

Dans cette affaire, l'appelante n'était pas satisfaite du travail que ses supérieurs lui attribuaient et n'acceptait pas leur autorité. Elle a adopté des comportements inacceptables tels l'envoi de courriels ironiques et répétitifs qui étaient déplacés, le manque de respect envers un collègue en situation de gestion et envers son supérieur immédiat ainsi que l'opposition à tout ce qui lui était proposé ou demandé. L'employeur, quant à lui, a tenté de mettre en place des mesures afin d'assurer un climat de travail acceptable pour tous, notamment en apportant des changements aux responsabilités de l'appelante afin de satisfaire ses attentes pour les tâches qui lui étaient confiées.

Obligations du fonctionnaire.

La *Loi sur la fonction publique* prévoit que le fonctionnaire exerce ses attributions conformément aux normes d'éthique et de discipline prévues dans cette loi ou dans un règlement adopté conformément à celle-ci. Le fonctionnaire doit notamment respecter l'obligation d'obéissance hiérarchique, ainsi que celle de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée.

Tel que rapporté dans la décision : « L'obligation d'obéissance hiérarchique implique que le fonctionnaire accomplit les tâches qu'on lui demande de remplir. L'obligation de loyauté et d'allégeance à l'autorité constituée signifie avant tout l'adhésion aux principes démocratiques régissant notre société. Cette obligation requiert également que le fonctionnaire défende les intérêts de son employeur et évite de lui causer du tort, par exemple en utilisant un langage ou un comportement inapproprié ou en divulguant des renseignements de nature confidentielle. »

De plus, un salarié doit faire preuve de prudence et de diligence en exécutant le travail convenu selon les normes établies, avec compétence et dans le respect des directives et du contrôle de l'employeur.

Pouvoir de direction de l'employeur.

Le *Code civil du Québec* et le *Code du travail*, qui définissent le contrat de travail et le statut de salarié, consacrent le principe de l'existence du lien de subordination du salarié envers l'employeur. Le caractère essentiel de ce lien de subordination, essence même du contrat de travail, se comprend par rapport au pouvoir de direction de l'employeur. L'employeur bénéficie d'une liberté d'action assez large, qui inclut le droit à l'erreur, à condition que celle-ci ne soit pas abusive ou déraisonnable. Il possède une discrétion étendue lorsqu'il s'agit d'établir et de faire respecter les procédures de travail, les règles et les usages du milieu de travail, d'évaluer le rendement des salariés et de contrôler la qualité du travail qu'ils accomplissent.

Dans la présente affaire, la preuve a démontré les efforts de l'employeur pour recentrer l'appelante sur ce qu'on lui demandait. À l'évidence, l'appelante n'a pas compris ce qu'on attendait d'elle. Elle revenait toujours avec les mêmes demandes relatives à des dossiers en dehors de son secteur d'activités, malgré les refus expliqués à de nombreuses reprises par son employeur et le plan de travail qui lui avait été remis. L'appelante, par ailleurs, a adopté des comportements inacceptables. Elle a prononcé des paroles irrespectueuses, injustifiées et blessantes à l'endroit de son supérieur immédiat. Elle a contrevenu en toute connaissance de cause à un ordre clair de son supérieur immédiat et elle a avisé ses gestionnaires qu'elle n'avait pas l'intention de respecter cet ordre précis avec lequel elle était en désaccord. Elle a refusé de se présenter à une réunion à laquelle elle était convoquée. Enfin, elle s'est introduite dans les locaux du Ministère alors que l'accès lui en était refusé.

La Commission en est venue à la conclusion que les faits, pour la plupart admis par l'appelante, parlaient d'eux-mêmes et que rien ne pouvait justifier ses agissements. La preuve l'a convaincue que la situation était devenue insupportable et qu'elle devait cesser pour le bien des gestionnaires et de l'organisation. Elle a donc maintenu la sanction disciplinaire imposée à l'appelante.

Par ailleurs, elle a aussi déclaré qu'elle n'avait pas compétence pour se prononcer sur le relevé provisoire de fonctions d'une durée de 25 jours qui a été imposé à l'appelante avant sa suspension d'une journée puisqu'il n'excédait pas 30 jours.

2.1.5 Autres dossiers d'intérêt

Délai raisonnable pour déposer une requête en révision pour cause (appel)

Dans une décision rendue le 8 octobre 2009, la Commission a conclu qu'une requête en révision pour cause était tardive parce qu'elle avait été déposée près de six mois après la décision contestée.

En vertu de l'article 123 de la *Loi sur la fonction publique*, «La Commission peut, pour cause, réviser ou révoquer une décision qu'elle a rendue.» Or, la Loi ne prévoit pas de délai pour l'exercice par la Commission de son pouvoir de révision pour cause de ses décisions. Le délai raisonnable pour déposer une requête en révision a toutefois été, à maintes reprises, défini par les tribunaux comme étant un délai de 30 jours, à moins de circonstances exceptionnelles.

La règle du délai raisonnable doit prévaloir.

La Commission a indiqué, qu'en l'absence d'un délai fixé par la Loi pour présenter une requête en révision, la règle qui doit prévaloir est celle du délai raisonnable et qu'il appartient au requérant de démontrer qu'il a agi avec diligence raisonnable depuis la date de la décision qu'il conteste; chaque cas doit cependant être examiné à son mérite.

Dans le présent cas, la requérante a déposé sa requête en révision pour cause le 20 juillet 2009, alors que la décision contestée avait été rendue le 30 janvier 2009. Il s'est donc écoulé presque six mois entre la décision contestée et la requête en révision.

La Commission n'a pas jugé acceptables les motifs exposés par la requérante pour justifier ce délai. Selon elle, la requérante a été motivée par son désir de ne pas nuire à la mise en œuvre de l'ordonnance de réintégration au travail contenue dans la décision de la Commission. Pourtant, cette ordonnance était assortie d'un délai de deux mois suivant la date de la décision pour y donner suite.

La Commission a considéré que les explications de la requérante relevaient plutôt de la stratégie d'action pour finaliser son dossier et ne permettaient pas de démontrer qu'elle a agi avec diligence.

Refus d'entendre un appel (appel)

La Commission a refusé d'entendre l'appel d'un employé de la Régie du bâtiment du Québec, déposé à la suite d'un concours de promotion et dans lequel il réclamait la tenue d'un nouveau concours.

Comme il est l'usage de le faire pour les appels déposés en vertu de l'article 35 de la *Loi sur la fonction publique*, la Commission a convoqué une séance d'échanges et d'information. Le but d'une telle rencontre est de permettre à l'appelant d'avoir accès aux informations et aux documents relatifs à son appel.

Précision des motifs d'appel à la suite d'une séance d'échanges et d'information.

Dans sa lettre de convocation à la séance d'échanges et d'information ainsi que dans les documents et les renseignements qui lui ont été communiqués avant sa tenue et lors de celle-ci, l'appelant a été informé qu'il devait préciser ses motifs d'appel dans un délai de sept jours après la séance.

La tenue d'une séance d'échanges et d'information par la Commission et l'exigence de préciser les motifs d'appel relèvent des pouvoirs que possède la Commission pour l'exercice de sa compétence conformément à l'article 119 de la Loi.

Appel ne reposant sur aucun motif sérieux.

Malgré le fait qu'il ait été informé qu'il devait préciser ses motifs d'appel et malgré les demandes répétées de la Commission à cet effet, l'appelant a décidé de ne pas les fournir. La Commission a donc refusé d'entendre l'appel et a considéré sa demande frivole puisqu'elle ne reposait sur aucun motif sérieux.

Le premier alinéa de l'article 36 de la Loi prévoit que la Commission «peut refuser d'entendre un appel interjeté conformément à l'article 35 relativement à un concours de promotion, lorsqu'elle estime que la demande est frivole ou faite de mauvaise foi.»

2.1.6 Constat général (enquête)

Importance de transmettre une information suffisante aux personnes (enquête)

Bien que la Commission soit consciente que les gestionnaires, et particulièrement les représentants des directions des ressources humaines, répondent à de très nombreuses demandes d'explications sur des motifs de refus relatifs à divers sujets, elle considère qu'il est toujours pertinent de rappeler de nouveau que les ministères et les organismes ont l'obligation de fournir les informations nécessaires pour faire comprendre le bien-fondé de leurs décisions.

Ainsi, la Commission a effectué cinq enquêtes à la demande de personnes n'ayant pas obtenu une information suffisante sur les motifs du refus de leur candidature ou sur d'autres décisions visant des emplois d'agent de la paix, de personnel de bureau, de technicien et de cadre.

La première enquête concerne le refus d'une candidature pour une mutation à la suite d'un examen médical requis aux conditions minimales d'admission de la classe d'emplois. La personne n'avait pu obtenir du ministère de la Sécurité publique les informations demandées quant à sa condition médicale, et ce, au regard des exigences requises pour l'emploi. À la suite de la recommandation de la Commission, le Ministère a offert à la personne de lui fournir les explications demandées, mais celle-ci n'a finalement pas donné suite à cette offre.

La seconde enquête a trait au refus d'une candidature lors d'un processus de mutation à la suite d'une entrevue de sélection. La personne a été informée que ce refus reposait sur des références négatives sans lui en préciser la nature, l'empêchant ainsi de faire valoir son point de vue. Les lacunes constatées n'avaient pas été mentionnées à l'employé, ni verbalement ni dans une évaluation écrite de son rendement. La Commission a recommandé à l'organisme, d'une part, de mieux informer la personne des motifs de refus et, d'autre part, d'identifier le moyen approprié afin que ses gestionnaires consignent par écrit leur appréciation du comportement et les résultats des employés, particulièrement lorsque des lacunes ont été observées. Ainsi, le cas échéant, les références seront documentées et pourront être utilisées ultérieurement de façon plus objective. La Régie de l'assurance maladie du Québec a appliqué avec célérité la première recommandation. Quant à la seconde recommandation, la Régie a mis en place un projet institutionnel qui comprend des aspects relatifs à la gestion du rendement. De plus, elle poursuit certaines démarches tels une offre d'ateliers sur le sujet aux gestionnaires de la Régie et un rappel d'un guide pratique qui leur est destiné.

Une troisième enquête concerne le congédiement d'un employé occasionnel qui n'a reçu qu'une explication très sommaire des motifs justifiant cette mesure. La Société de l'assurance automobile du Québec a communiqué à la personne les motifs de sa fin d'emploi.

Une quatrième enquête concerne le refus d'une candidature après une entrevue de groupe dans un processus de sélection. La personne désirait obtenir une rétroaction sur le résultat de l'entrevue. La Société de l'assurance automobile du Québec a appliqué la recommandation de la Commission en fournissant à la personne les explications sur les profils des emplois, l'information sur les éléments observés lors de l'entrevue relativement à chacun des profils ainsi que sur son résultat.

Enfin, la Commission a constaté, lors de la dernière enquête, qu'à la suite de la présentation de sa candidature à une offre d'affectation et de promo-

tion au ministère du Revenu, une personne a reçu une lettre imprécise du Ministère concernant l'appréciation de sa candidature. Le Ministère a refusé de communiquer avec cette personne pour lui donner plus d'information. Toutefois, il est en voie de réviser le contenu des lettres transmises à la suite des offres d'affectation ou de mutation afin que le message ne comporte aucune ambiguïté quant au motif de refus.

La Commission est d'avis que chaque personne visée par une décision doit être adéquatement informée pour être en mesure de la comprendre et d'en apprécier le caractère équitable et impartial. Toute personne a le droit de connaître les motifs qui justifient des décisions importantes prises à son égard en matière de gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de refus pour un emploi, de décisions prises à différentes étapes d'un processus ou d'un congédiement. Cela est d'autant plus justifié lorsque le gestionnaire dispose d'un pouvoir discrétionnaire. En outre, la Commission considère que, bien qu'à la suite de son intervention, une personne soit informée de certains aspects d'une décision, il demeure qu'un ministère ou un organisme a la responsabilité de fournir l'information de la façon la plus appropriée au regard du contexte applicable.

2.1.7 Appréciation générale et par thème des situations analysées

La Commission présente, dans cette section, son appréciation des activités liées à son mandat. Cette appréciation, basée sur le respect ou le non-respect des règles par les ministères et les organismes, est abordée selon les quatre thèmes traités précédemment: planification et évaluation des emplois, dotation, conditions de travail ainsi que mesures administratives et disciplinaires.

Il s'agit d'une approche qui comporte en elle-même des limites, puisque les thèmes sont évalués sur une partie des activités de gestion des ressources humaines de la fonction publique. En effet, les statistiques ne tenant pas compte de l'ensemble des actions des ministères et des organismes dans ce domaine, elles ne permettent pas d'étendre les conclusions à l'ensemble de la fonction publique québécoise. Ainsi, les statistiques sont élaborées à l'aide des situations qui ont été portées à l'attention de la Commission et qui ont fait l'objet d'une décision du tribunal, d'une enquête ou d'un intervention, en enquête, à sa propre initiative.

Avec les situations analysées, il est tout de même possible de voir se dessiner des tendances sur l'état de santé de l'administration publique québécoise en matière de gestion des ressources humaines, tout en gardant à l'esprit que les situations signalées à la Commission sont le plus souvent celles qui posent problème.

La Commission a exclu des statistiques les décisions qu'elle a rendues sur sa compétence, celles qu'elle a rendues à la suite de requêtes en révision et celles qui déclaraient irrecevables des appels reçus en dehors du délai prescrit.

Il est à noter également qu'une situation analysée fait référence à un problème qui peut être dénoncé par une ou plusieurs personnes. C'est ainsi qu'une décision du tribunal administratif ou une enquête pourra paraître sous un thème comme une seule situation, bien qu'elle puisse s'appliquer à plusieurs cas.

• Situations analysées en 2009-2010 selon les thèmes

Figure 1 – Répartition des situations analysées par thème

En 2009-2010, une répartition des situations analysées indique que 11 % concernent la planification et l'évaluation des emplois, 82 % la dotation, 2 % les conditions de travail et 5 % les mesures administratives et disciplinaires.

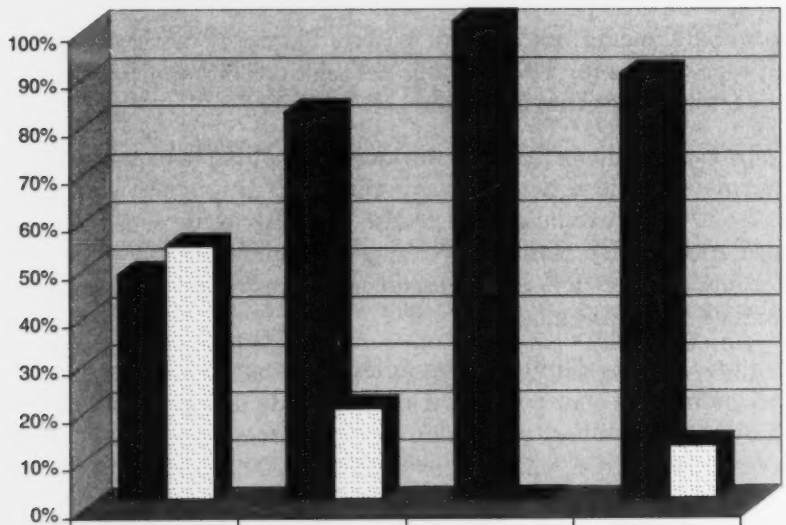
• Appréciation générale

Figure 2 – Appréciation générale du respect des règles par les ministères et les organismes

En 2009-2010, les ministères et les organismes ont respecté, dans une proportion de 78 %, les principes et les règles qui s'appliquent en gestion des ressources humaines. Cette proportion est inférieure à celle de 2008-2009 qui s'élevait à 87 %.

• Appréciation par thème

Figure 3 – Appréciation des situations analysées par thème



	Planification et évaluation des emplois (19)	Dotation (149)	Condition de travail (4)	Mesures administratives et disciplinaires (9)
■Respect	47%	81%	100%	89%
□Non-respect	53%	19%	0%	11%

Les principes et les règles en matière de gestion des ressources humaines ont été respectés par les ministères et les organismes dans une proportion de 47 % à 100 %. Cette proportion est inférieure à celle de 2008-2009 qui était de 63 % à 93 %.

2.2 Règlement harmonieux des litiges

Afin de favoriser le règlement harmonieux des litiges, la médiation est offerte aux parties pour tous les appels autres que ceux en matière de promotion.

La Commission est satisfaite des résultats obtenus par la médiation qui, soulignons-le, est tributaire de l'acceptation volontaire des parties. La médiation a ainsi permis de trouver des solutions parfois novatrices et souvent mieux adaptées, le but recherché étant de trouver une solution gagnant-gagnant pour chacun.

En ce qui concerne les appels en matière de promotion, la Commission offre, depuis plus de six ans déjà, des séances d'échanges et d'information. Ces séances sont obligatoires et constituent une étape préalable aux audiences. Ces rencontres sont l'occasion pour les appelants d'obtenir de l'autorité responsable de la tenue du concours, des explications sur les éléments contestés et de faire valoir leur point de vue. Par la suite, les appelants doivent décider, en fonction des renseignements obtenus, s'ils se désistent de leur appel ou s'ils poursuivent leur contestation en précisant leurs motifs d'appel.

La Commission constate que le dialogue et l'accès à des informations claires et complètes permettent très souvent de solutionner des situations parfois conflictuelles qui auraient pu être évitées si des actions avaient été entreprises plus tôt, et de rétablir des relations harmonieuses pour le futur, et ce, à la satisfaction des parties.

Dans le cadre de son plan stratégique 2007-2010, la Commission a retenu comme enjeu le règlement harmonieux des litiges. Au cours de l'année 2009-2010, la Commission a réalisé une activité de sensibilisation sur la médiation et les séances d'échanges et d'information à l'intention du Forum des directrices et des directeurs des ressources humaines des ministères et des organismes.

D'autres séances d'information sur les modes alternatifs des recours devant la Commission sont prévues, d'ici le mois de juin 2010, à l'intention des nouveaux conseillers en gestion des ressources humaines et de ceux qui n'ont pu s'inscrire aux sessions de 2008-2009, ainsi qu'à l'intention des techniciens en dotation et en relations de travail des ministères et des organismes.

2.3 Vérifications

Emplois occasionnels de longue durée

Le manque de postes réguliers génère un accroissement de l'embauche du personnel occasionnel alors que les besoins sont récurrents.

Lors de la tournée ministérielle effectuée en 2007-2008 par la Commission, plusieurs représentants des directions des ressources humaines des ministères et des organismes lui avaient fait part de préoccupations liées à la situation du personnel occasionnel de longue durée. Certains représentants ministériels avaient ainsi mentionné que le manque de postes réguliers dans la fonction publique générait un accroissement de l'embauche du personnel occasionnel alors que les besoins organisationnels étaient récurrents. Cette situation créait ce qu'on appelle familièrement des « faux occasionnels », c'est-à-dire des employés occasionnels ayant accumulé de façon continue plusieurs années de service dans le même emploi. La Commission a donc voulu examiner si cette situation perdurait.

À partir des données disponibles dans les dossiers des employés, cette vérification avait pour objectif principal de faire une description juste et succincte du personnel occasionnel (un an ou plus) relativement à la catégorie d'emplois, à la durée moyenne des contrats (incluant les prolongations) et aux motifs d'embauche par durée de contrat. La vérification visait également à déterminer s'il s'agissait d'emplois répondant à un besoin provisoire de ressources humaines conformément à la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique*, ou s'il s'agissait de faux statuts d'employé occasionnel en vertu des critères déterminés par la Commission.

Les trois ministères retenus pour cette vérification employaient 31 % du personnel occasionnel de la fonction publique (1 an ou plus).

Les trois ministères choisis pour cette vérification étaient le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) ainsi que le ministère du Revenu du Québec (MRQ). Ces derniers comptaient, au moment d'entreprendre la vérification, 2773 employés occasionnels d'un an ou plus, ce qui représentait 31 % des 8949 employés ayant ce statut dans la fonction publique. Les échantillons prélevés aléatoirement dans les ministères totalisaient 912 individus et étaient représentatifs avec un intervalle de confiance de 95 %.

499 des 912 contrats vérifiés avaient une durée égale ou supérieure à trois ans.

La Commission a remarqué que 499 contrats vérifiés avaient une durée égale ou supérieure à trois ans, soit 96 sur 191 (50 %) au MDDEP, 165 sur 352 (47 %) au MESS et 238 sur 369 (64 %) au MRQ. Cette situation a démontré que plusieurs employés occasionnels, lorsqu'ils répondent aux exigences de l'emploi, y sont maintenus pour de longues périodes.

La durée des contrats octroyés pour surcroît temporaire de travail est souvent supérieure à trois ans.

La durée moyenne d'un contrat pour surcroît temporaire de travail est supérieure à trois ans, soit 3,7 ans au MDDEP, 3,6 ans au MESS et 3,1 ans au MRQ. Pour les remplacements, la durée moyenne est supérieure à deux ans dans les trois ministères : 2,6 ans au MDDEP, 2,8 ans au MESS et 2,3 ans au MRQ. En ce qui concerne les projets spécifiques, leur nature est

trop souvent régulière et récurrente ou n'est tout simplement pas documentée adéquatement. Par ailleurs, la Commission a aussi réalisé que des emplois vacants avaient été pourvus par des employés occasionnels.

Finalement, la Commission a constaté que dans chacun des trois ministères, au moins un employé occasionnel sur deux (518 sur 912) avait, selon ses critères, un faux statut d'employé occasionnel, ce qui représentait un pourcentage de 54 % au MDDEP, de 50 % au MESS et de 64 % au MRQ. En extrapolant ces résultats, la Commission peut conclure qu'au moins la moitié des employés occasionnels (un an ou plus) de ces ministères auraient un faux statut d'employé occasionnel.

La Commission conclut que le problème des faux statuts d'employé occasionnel est encore très présent dans certains ministères et croit que ce problème existerait ailleurs dans la fonction publique.

La Commission a recommandé au Secrétariat du Conseil du trésor :

1. de demander aux ministères et aux organismes une reddition de comptes, dans leur rapport annuel de gestion, concernant l'embauche des employés occasionnels pour une durée de trois ans et plus en fonction notamment de la durée des emplois occupés, avec et sans interruption, et des motifs d'embauche;
2. d'examiner, en collaboration avec les ministères et les organismes, des moyens pour régler la situation des employés ayant un faux statut d'employé occasionnel.

La Commission a recommandé aux ministères vérifiés :

1. d'effectuer une analyse approfondie de leurs besoins provisoires de travail visant l'embauche d'employés occasionnels afin d'éviter les faux statuts d'employé occasionnel;
2. de pourvoir aux emplois vacants avec du personnel régulier comme l'indique la nature de l'emploi;
3. d'utiliser les motifs de surcroît temporaire de travail, de remplacement et de projet spécifique à bon escient, c'est-à-dire pour combler un besoin provisoire de ressources humaines conformément à la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique*;
4. de documenter les projets spécifiques, en déterminant notamment leur nature, leur durée avec les dates de début et de fin ainsi que les biens livrables comme il est prévu à la Directive;
5. de s'assurer que les informations contenues dans les actes de nomination et de prolongation soient exactes et complètes, et ce, pour tous les motifs d'embauche.

Suivi de vérification

Suivi de la vérification de 2007 sur les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres

En mai 2007, la Commission a produit un rapport de vérification sur les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres. La Commission a effectué, en 2009, le suivi de cette vérification. Les objectifs de ce suivi étaient d'évaluer le degré d'application des recommandations de la vérification de 2007, et de tirer les conclusions des correctifs mis en place par les ministères et les organismes ainsi que par le Secrétariat du Conseil du trésor.

La Commission s'est intéressée, tout comme en 2007, uniquement aux cas de fonctionnaires faisant l'objet de désignations pour des emplois de cadres de niveau supérieur à leur classement. Cela représentait 49 désignations.

Dans son rapport émis en mai 2007, la Commission faisait six recommandations aux huit ministères et organismes concernés. Ces recommandations, réitérées dans le suivi de 2009, sont les suivantes:

1. Favoriser la désignation à titre provisoire d'un employé appartenant à une classe d'emplois de niveau équivalent ou supérieur à l'emploi à pourvoir.

   La Commission a constaté que l'article 33 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* est encore peu appliqué par les ministères et les organismes vérifiés. Ainsi, un grand nombre d'employés désignés (49 sur 63, soit 78 %) avaient, avant désignation, un classement inférieur à celui de l'emploi à pourvoir.

   L'article 33 de la Directive est peu appliqué.

2. Enclencher le processus de dotation dans le délai prescrit.

   Lors de la vérification de 2007, l'obligation d'enclencher le processus de dotation rapidement n'était pas respectée dans 84 % des cas. Malgré une légère amélioration (de 84 % à 77 %), la Commission constate que c'est toujours nettement insuffisant.

   Dans 77 % des cas, l'obligation d'enclencher le processus de dotation rapidement n'était pas respecté.

3. Ne pas effectuer de désignations à titre provisoire qui excèdent douze mois.

   Les désignations à titre provisoire examinées en date du 5 juin 2008 duraient en moyenne depuis 10,6 mois, comparativement à 12,2 mois pour celles examinées en 2007. La Commission note une certaine amélioration dans la durée moyenne des désignations à titre provisoire. Cependant, elle est d'avis que l'amélioration est insuffisante puisque 31 % des désignations excédaient encore 12 mois.

   31 % des désignations à titre provisoire excédaient 12 mois.

4. Expliquer les motifs pour lesquels les emplois vacants sont pourvus de façon provisoire, particulièrement lorsqu'il y a des employés déclarés aptes sur une liste de déclaration d'aptitudes valide pour pourvoir à l'emploi.

   La Commission constate qu'il y a un manque de rigueur, au sein des ministères et des organismes, en ce qui a trait à l'explication des motifs pour lesquels les emplois vacants sont pourvus de façon provisoire. Une telle lacune rend difficile, voire impossible, leur reddition de comptes.

5. S'assurer que les formulaires servant à désigner des employés pour des emplois d'encadrement contiennent toutes les informations requises.

   Ces informations concernent: l'identification de l'employé, la classe d'emplois avant la désignation, la classe d'emplois pour laquelle l'employé est désigné, la date du début de la désignation à titre provisoire, l'identification adéquate du type de prime à verser (ex.: désignation à titre provisoire, remplacement temporaire) ainsi que la date d'enclenchement du processus de dotation.

Les formulaires de désignation ne contiennent pas toutes les informations nécessaires.

   La Commission déplore que les formulaires utilisés par les ministères et les organismes pour désigner des employés à titre provisoire ne contiennent pas les informations nécessaires. Cette situation ne leur permet pas d'effectuer un suivi rigoureux de leurs désignations et d'assumer leurs responsabilités en matière de reddition de comptes.

6. Régulariser la situation ou cesser le versement des primes accordées pour des raisons qui ne sont pas prévues à la loi ou au cadre normatif.

   Lors de la vérification de 2007, six primes avaient été attribuées pour des raisons non prévues à la loi ou au cadre normatif. La situation a été régularisée par les autorités concernées.

Une prime a été attribuée pour des raisons non prévues à la loi et au cadre normatif.

   La Commission a constaté, lors du suivi de la vérification, que le versement d'une prime ne correspondait pas à la définition d'une désignation à titre provisoire et qu'il n'était justifié par aucune autre disposition du cadre légal ou normatif. L'employé concerné remplissait un mandat spécial pour lequel il n'y avait aucun poste correspondant. Cette situation a été régularisée le 1er avril 2009.

De plus, la Commission a constaté que les recommandations adressées au Secrétariat du Conseil du trésor en 2007 n'ont pas été appliquées. Dans son suivi, elle demande à nouveau au Secrétariat de modifier l'article 33 de la Directive pour y introduire des changements visant à:

- fixer un délai raisonnable pour enclencher le processus de dotation, afin de donner plus de latitude au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme;

- documenter les motifs pour lesquels le processus de dotation n'est pas enclenché dans le délai fixé, et faire approuver ces motifs par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

Les ministères et les organismes ont peu appliqué les recommandations de 2007.

La Commission déplore que les ministères et les organismes n'aient pas ou peu appliqué ses recommandations de 2007, alors qu'elle considère la désignation à titre provisoire et ses enjeux très importants. En effet, lorsqu'une désignation se fait en marge du cadre normatif, cela compromet les principes d'équité et d'accès aux emplois de la fonction publique pour les personnes inscrites sur des listes de déclaration d'aptitudes.

La Commission invite le Secrétariat du Conseil du trésor à sensibiliser les sous-ministres et les dirigeants d'organisme à l'importance du respect des modalités de la désignation à titre provisoire, et à les inciter à effectuer une reddition de comptes annuelle à ce sujet. Le Secrétariat devrait aussi inviter les directions des ressources humaines à jouer un rôle plus actif de manière à mieux encadrer les désignations à titre provisoire et à s'assurer de leur conformité.

La Commission souhaite, étant donné l'importance des enjeux liés à ce sujet, que les ministères et les organismes ainsi que le Secrétariat du Conseil du trésor mettent tous les efforts nécessaires pour appliquer les recommandations formulées lors de la vérification de 2007 et réitérées dans le suivi de 2009.

2.4 Étude

Gestion des listes de déclaration d'aptitudes

La rigueur de chaque utilisateur est nécessaire.

La *Loi sur la fonction publique* prévoit que les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours. Chaque concours donne lieu à la constitution d'une liste de déclaration d'aptitudes (LDA) qui regroupe les candidats déclarés aptes à l'emploi. Un système informatique de gestion des LDA (SGLDA) a été implanté en 2001 afin de centraliser la gestion des listes constituées à la suite de différents concours. Ce système gouvernemental, administré par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), compte environ 900 utilisateurs qui sont répartis dans 58 des 88 ministères et organismes de la fonction publique. La rigueur de chaque action des utilisateurs est donc nécessaire au bon fonctionnement du système.

L'objectif premier de cette étude était de dresser un portrait statistique détaillé des LDA, en vigueur et non en vigueur, déposées dans le SGLDA. Ensuite, la Commission souhaitait examiner la façon dont les ministères et les organismes assument la gestion et la mise à jour des listes dont ils sont responsables. En troisième lieu, l'étude visait à déterminer si le SGLDA est utilisé au maximum de son potentiel. Enfin, à la suite de l'analyse des

données et des conséquences de leur utilisation, cette étude avait pour but de déterminer les risques potentiels et les lacunes de certains aspects du processus de dotation.

Le portrait statistique couvrait les LDA en vigueur et non en vigueur versées au SGLDA, pour deux des modes de dotation prévus à la *Directive concernant la dotation des emplois dans la fonction publique*, soit le recrutement et la promotion. Ces modes comportent, dans le SGLDA, quatre catégories de listes visant des clientèles différentes: le recrutement, le recrutement réservé aux occasionnels, la promotion et l'avancement de classe. Les travaux ont été effectués à partir d'une copie du système qui a été faite le 15 juin 2009.

La Commission a fait les constatations suivantes:

- absence, avant la tenue de nouveaux concours, de processus documentés d'analyse des LDA existantes et toujours en vigueur;
- 80 % des 4 306 LDA en vigueur font partie de la catégorie « Recrutement »;
- présence de certains risques associés au fait qu'un ministère ou un organisme ne dépose pas l'ensemble de ses LDA ministérielles dans le SGLDA. Le ministère ou l'organisme doit alors maintenir un système parallèle, ce qui peut entraîner la manipulation des données et, ainsi, la perte de certains renseignements;
- responsabilité accrue des neuf ministères et organismes responsables de 80 % des LDA en vigueur quant à leur mise à jour et à leur maintien dans le SGLDA;
- multiplicité de LDA dans une même classe d'emplois, ce qui peut complexifier la recherche et l'accès aux candidats; à titre d'exemple, trois classes d'emplois regroupent 1 013 listes;

Le bassin réel de candidats est près de trois fois moins élevé que le nombre de candidatures.

- 129 555 personnes étant déclarées aptes pour un total de 356 729 candidatures, chaque personne est inscrite en moyenne sur trois LDA. Le bassin réel de candidats est donc près de trois fois moins élevé que le nombre de candidatures;
- 32 % des candidats inscrits sur les LDA de la catégorie « Recrutement » sont ou ont déjà été au service de la fonction publique au cours des quatre dernières années;

Des dossiers de candidats non disponibles pour un emploi sont maintenus actifs dans le SGLDA.

- maintien dans le SGLDA du statut actif des candidats qui, à plusieurs reprises, refusent d'être considérés pour la nomination à un emploi ou des candidats impossibles à joindre. La fonction publique n'a pas les moyens de conserver indéfiniment sur des LDA des candidats qui ne sont pas disponibles pour les emplois qu'elle a à pourvoir;
- seulement 21 % des candidats nommés à un emploi régulier n'ont pas occupé un emploi occasionnel auparavant. L'inadéquation entre ce que veulent les candidats (des emplois réguliers) et ce que la fonction

publique offre habituellement (des emplois occasionnels) explique en partie la difficulté à pourvoir aux emplois occasionnels;

- 80 % des nominations inscrites au système ont été effectuées dans les trois ans suivant la constitution des LDA;
- garder des listes de déclaration d'aptitudes plus de trois ans se révèle inefficace en raison de la perte d'intérêt ou de la non-disponibilité des candidats;
- 17 % des LDA de recrutement scolaire (96 sur 580), constituées jusqu'au 31 mars 2007 inclusivement et qui sont toujours en vigueur, n'ont servi à faire aucune nomination, que ce soit à titre régulier ou occasionnel. La durée de validité de ces LDA qui datent de plus de trois ans ne devrait pas être prolongée;
- une pratique courante consiste à inscrire des candidats, qui ont réussi les tests d'évaluation d'une réserve, à des concours puis d'y transférer leurs résultats sans recourir à d'autres évaluations. Plusieurs LDA distinctes par nombre d'années d'expérience peuvent être constituées sur la base de la même évaluation que celle utilisée lors de la réserve de candidatures;
- la durée de validité de près de la moitié des LDA en vigueur excède trois ans, celle de 35 % des listes dépasse cinq ans et 15 % de l'ensemble des LDA sont en vigueur depuis plus de sept ans. Conserver des LDA en vigueur plus de trois ans et appliquer la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* ont pour conséquence que les candidats inscrits sur ces LDA peuvent acquérir une expérience additionnelle pertinente à un emploi dans la fonction publique, sans que cette expérience leur soit reconnue sur le plan de la rémunération au moment de leur embauche;
- plusieurs lacunes concernant le SGLDA ont été déplorées par les représentants des ministères et des organismes rencontrés, notamment l'inefficacité de la recherche de candidats par critères. Les critères de recherche sont trop nombreux et trop précis; on note 1 800 choix de critères de scolarité, 1 427 choix de critères d'expérience et de nombreuses étapes inutiles dans la saisie des données;

La recherche de candidats par critères est inefficace.

- les dossiers de 3 318 personnes déclarées aptes sur les LDA en vigueur ne contiennent aucun numéro de téléphone, d'où la difficulté de les joindre. Par ailleurs, 167 d'entre elles n'ayant pas non plus d'adresse postale inscrite à leur dossier, il est donc impossible de les rejoindre d'une façon ou d'une autre;
- certaines données inscrites aux dossiers des candidats dans le SGLDA ne sont pas à jour. À titre d'exemple, des candidats ayant déjà été au service de la fonction publique, et qui sont décédés, étaient toujours inscrits comme étant disponibles pour un emploi régulier;

Des données inscrites aux dossiers des candidats ne sont pas à jour.

- dès qu'un candidat est nommé à un emploi occasionnel à partir d'une LDA, la durée de validité de celle-ci est quasi automatiquement prolongée;

Plusieurs LDA n'ont jamais servi à faire des nominations depuis leur constitution.

- plusieurs LDA, particulièrement celles constituées depuis plus de trois ans, n'ont jamais servi depuis leur constitution à faire des nominations, que ce soit à titre régulier ou occasionnel, et leur durée de validité a été prolongée quasi automatiquement. Cela démontre que les ministères et les organismes font peu d'analyse des LDA en vigueur au moment d'en prolonger la durée de validité;
- absence de contrôle et de suivi sur plusieurs points, notamment celui de la date de nomination inscrite au système. Celle-ci est parfois inscrite à une date antérieure à celle de la constitution de la liste, ou après la date d'échéance de la LDA.

La Commission a recommandé au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), au CSPQ et aux ministères vérifiés de prendre les mesures nécessaires visant à pallier les lacunes constatées.

1. La Commission a recommandé au CSPQ, en collaboration avec les ministères et les organismes, d'établir un processus formel permettant de vérifier systématiquement la disponibilité des candidats, inscrits sur une ou plusieurs LDA, au regard des besoins de main-d'œuvre et des perspectives réelles d'embauche avant de lancer de nouveaux concours.
2. La Commission a recommandé au SCT, en collaboration avec les ministères et les organismes, d'évaluer la pertinence de verser l'ensemble de leurs LDA au SGLDA.
3. La Commission a recommandé au SCT d'élaborer et de diffuser auprès des ministères et des organismes une orientation claire sur la façon de gérer la disponibilité des candidats qui refusent à plusieurs reprises d'être considérés pour la nomination à un emploi ou ceux qui sont impossibles à joindre.
4. La Commission a recommandé au SCT de ne pas maintenir en vigueur des LDA de recrutement scolaire qui n'ont servi à faire aucune nomination et qui datent de plus de trois ans.
5. La Commission a recommandé au SCT d'examiner la *Directive concernant l'attribution des taux de traitement ou taux de salaire et des bonis à certains fonctionnaires* pour permettre la reconnaissance de l'expérience acquise avant l'embauche et, ainsi, rendre la fonction publique attrayante au plus grand nombre de candidats possibles.
6. La Commission a recommandé aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, de revoir la façon dont sont évalués les candidats ayant un nombre différent d'années d'expérience.
7. La Commission a recommandé aux ministères et aux organismes concernés d'examiner les cas particuliers qui leur ont été soumis.

8. La Commission a recommandé au CSPQ:
   - de rendre la recherche de candidats conviviale aux utilisateurs du SGLDA;
   - en collaboration avec le SCT, de rendre la recherche par bassin disponible aux utilisateurs dans la mesure où les activités de sélection des candidats sont encadrées dans un processus formel visant à s'assurer du respect du *Règlement sur la tenue de concours*;
   - d'éliminer les étapes inutiles dans la saisie d'informations;
   - de permettre aux candidats de qualifier et de quantifier en nombre d'années leurs expériences professionnelles afin de permettre un meilleur appariement entre leurs expériences et les besoins des ministères et des organismes, tout en respectant les conditions énoncées dans l'appel de candidatures;
   - de permettre de consulter en tout temps l'appel de candidatures qui a mené à la constitution d'une liste afin de pouvoir évaluer les limites de son utilisation.
9. La Commission a recommandé au SCT, en collaboration avec le CSPQ:
   - d'élaborer et de diffuser une procédure écrite sur la mise à jour des dossiers des candidats inscrits sur LDA et de s'assurer qu'elle est appliquée et respectée par les ministères et les organismes;
   - d'évaluer la pertinence et la faisabilité de rendre accessible aux candidats leur dossier en ligne.
10. La Commission a recommandé aux ministères et aux organismes, ainsi qu'au CSPQ:
    - lors du départ d'un employé à la retraite ou pour un autre motif, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA, de valider son intérêt pour un éventuel retour et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA;
    - lors du décès d'un employé, de vérifier si ce dernier est inscrit sur des LDA et de s'assurer que l'information soit mise à jour par la personne responsable dans le SGLDA.
11. La Commission a recommandé aux ministères et aux organismes, incluant le CSPQ, d'analyser de façon rigoureuse et systématique l'ensemble des LDA qui sont sous leur responsabilité:
    - en considérant les trois critères de l'article 37 du *Règlement sur la tenue de concours* avant de prendre la décision d'en prolonger ou non la durée de validité ;
    - en ne prolongeant pas indûment leur durée de validité si aucune nomination n'a été effectuée à partir de celles-ci, particulièrement celles constituées depuis plus de trois ans.

12. La Commission a recommandé au CSPQ de s'assurer que les utilisateurs du SGLDA possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires au bon fonctionnement du système, afin qu'ils comprennent l'importance de saisir toutes les informations concernant un candidat et que toutes les nominations soient inscrites dans le système.
13. La Commission a recommandé au CSPQ d'instaurer des mécanismes de contrôle et de suivi à l'égard du SGLDA.
14. La Commission a recommandé au CSPQ de faciliter aux ministères et aux organismes utilisateurs du SGLDA l'extraction des données du système à des fins statistiques et d'information de gestion.

2.5 Vigie

Promotions sans concours

La *Loi sur la fonction publique* prévoit à l'article 42 que « Les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours. Cependant, le fonctionnaire dont l'emploi est réévalué à un niveau supérieur peut être promu sans concours, selon les normes que le Conseil du trésor détermine par règlement, s'il rencontre les conditions d'admission de la classe de l'emploi ainsi réévalué et s'il est déclaré apte par le président du Conseil. [...] ».

En 2005, un rapport de vérification des promotions sans concours effectué par la Commission a démontré des lacunes concernant le respect des conditions réglementaires applicables. Celles-ci concernaient principalement l'évaluation des emplois auxquels les personnes avaient été promues ainsi que le respect de la condition réglementaire relative à l'enrichissement des tâches principales et habituelles de l'emploi.

En 2007, la Commission a effectué une analyse des promotions sans concours du 1er avril 1993 au 31 mars 2007, soit sur une période de 14 ans. Cette analyse, présentée dans son rapport annuel 2007-2008, visait à s'assurer que le recours à la promotion sans concours demeurait une mesure exceptionnelle. La Commission avait constaté que, bien que la tendance générale était à la baisse, la proportion de promotions sans concours par rapport à l'ensemble des promotions soulevait un certain questionnement sur le caractère exceptionnel de la promotion sans concours.

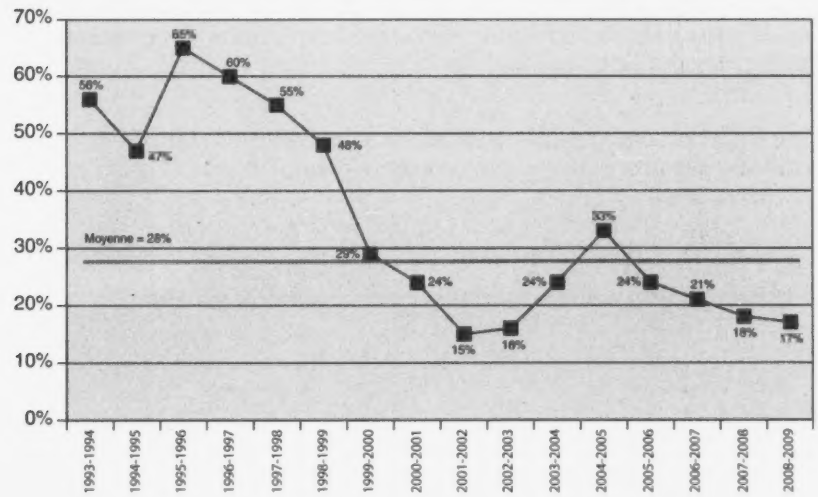
La promotion sans concours représente en moyenne 28 % des promotions attribuées au cours des 16 dernières années.

La Commission a donc voulu connaître l'évolution de la situation des promotions sans concours dans la fonction publique jusqu'au 31 mars 2009.

La figure 4 présente l'évolution du nombre de promotions sans concours pour la période du 1er avril 1993 au 31 mars 2009. L'analyse démontre qu'au cours de cette période de 16 ans, 6 286 employés ont été promus sans

concours dans la fonction publique, ce qui représente une moyenne de 28 % des 22 428 promotions accordées par les ministères et les organismes.

Figure 4 - Promotions sans concours par rapport à l'ensemble des promotions, du 1er avril 1993 au 31 mars 2009



Source : Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP)

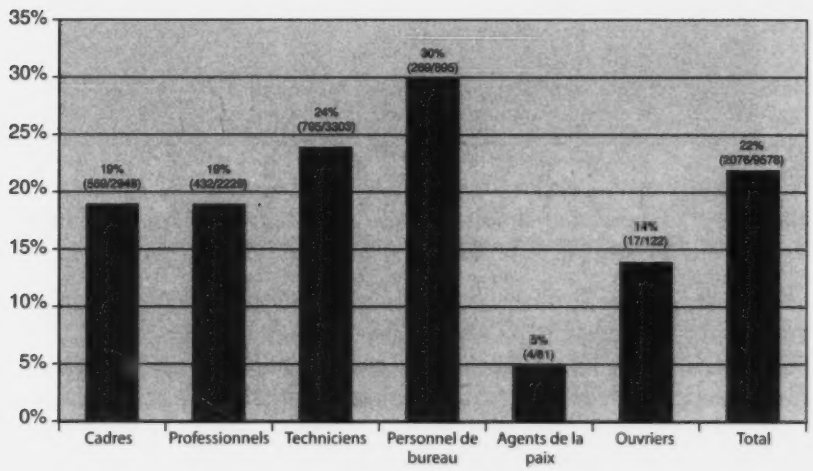
Au cours des deux dernières années, les promotions sans concours ont représenté 18 % (331 sur 1 872) en 2007-2008 et 17 % (404 sur 2 376) en 2008-2009 de toutes les promotions accordées par les ministères et les organismes. La figure 4 démontre une baisse graduelle des promotions sans concours depuis les 4 dernières années en passant de 33 % en 2004-2005 pour se situer à 17 % en 2008-2009.

Baisse graduelle des promotions sans concours depuis les quatre dernières années.

En 2007, la Commission avait analysé de façon plus particulière les promotions avec et sans concours sur une période de quatre ans, soit du 1er avril 2003 au 31 mars 2007. La Commission poursuit cette analyse, en y intégrant la période du 1er avril 2007 au 31 mars 2009.

Ainsi, 2076 promotions sans concours ont été octroyées dans la fonction publique entre le 1er avril 2003 et le 31 mars 2009, ce qui représente 22 % des 9578 promotions attribuées par les ministères et les organismes au cours de cette période. La figure 5 présente les résultats de ce recensement, selon les catégories d'emplois.

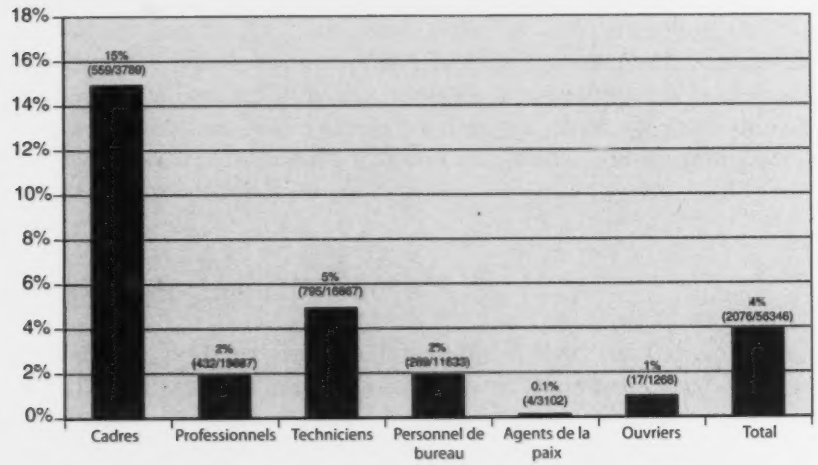
Figure 5 – Pourcentage des promotions sans concours parmi l'ensemble des promotions, par catégorie d'emplois, du 1er avril 2003 au 31 mars 2009



Source : Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP)

L'analyse des promotions sans concours en fonction de l'effectif régulier moyen présente un autre indicateur de la variation des promotions sans concours pour ces périodes.

Figure 6 – Pourcentage des promotions sans concours en fonction de l'effectif régulier moyen, par catégorie d'emplois, du 1er avril 2003 au 31 mars 2009

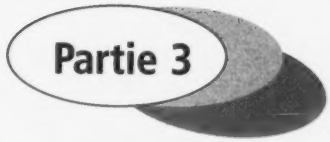


Source : Secrétariat du Conseil du trésor, L'effectif de la fonction publique 2007-2008. Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP)

La Commission constate que la promotion sans concours a été utilisée davantage dans la catégorie des cadres, soit 15 % (559 sur 3 789) pour la période du 1er avril 2003 au 31 mars 2009. Le nombre de classes que comprend cette catégorie d'emplois (10) peut expliquer, entre autres choses, l'écart important avec les autres catégories d'emplois.

La promotion sans concours a été utilisée davantage dans la catégorie d'emplois des cadres.

Même si le taux de promotions sans concours n'a pas connu de hausse depuis les dernières années, la Commission croit opportun d'entreprendre une vérification sur le sujet dans le but de s'assurer notamment de la conformité du cadre réglementaire et de la qualité des processus d'évaluation utilisés. La vérification sera faite auprès de certains ministères et organismes et les résultats seront publiés en 2010-2011. La Commission croit toujours que la promotion sans concours devrait être utilisée comme une mesure d'exception.



Les résultats de la Commission

La présente partie porte sur les mesures prises et les résultats atteints au regard des objectifs du plan stratégique et des engagements de la Déclaration de services aux citoyens. On y fait également état des résultats obtenus quant à l'accessibilité aux services, à la qualité et à la célérité du processus décisionnel. Enfin, elle se termine par un bref portrait de l'utilisation des ressources humaines et financières de la Commission ainsi que d'autres éléments de reddition de comptes.

3.1 Plan stratégique 2007-2010

Cette section présente les résultats atteints par la Commission en 2009-2010, par rapport aux objectifs prévus dans son plan stratégique 2007-2010. Les résultats des deux années précédentes sont présentés aux fins de comparaison.

Enjeu 1 – Maintien des valeurs et des principes inhérents à la gestion des ressources humaines (impartialité, équité et égalité d'accès)

Orientation stratégique

Orienter nos vérifications et nos études sur les risques et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines.

Axe d'intervention : autorités et fonctionnaires.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2007-2008	2008-2009	2009-2010
1.1 Cibler les vérifications et les études sur des risques et des enjeux reconnus en matière de gestion des ressources humaines.	Impacts des modifications apportées à la suite de nos recommandations.	—[1]	—[2]	—[3]
1.2 Informer les parlementaires, les ministères, les organismes et les fonctionnaires sur les risques et les enjeux identifiés lors de nos travaux.	Nombre de vérifications, d'études et d'avis.	4	4	3[4]
	Nombre de présentations de rapports.	34	8	5[5]
1.3 D'ici 2010, produire un bilan par ministère et organisme de nos interventions.	Bilan.	—	—	—[6]

Commentaires

1 Au cours de l'année 2007-2008, la Commission a effectué une tournée auprès des ministères et des organismes qui a permis d'identifier les risques et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines. Les résultats de cette tournée ont influé sur le choix des mandats de vérification et d'études.

2 En 2008-2009, la Commission a orienté ses vérifications et ses études sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel, les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement et la correction des examens par la technologie du lecteur optique.

3 En 2009-2010, la Commission a privilégié les enjeux suivants pour ses travaux de vérification et d'étude : les emplois occasionnels de longue durée, la gestion des listes de déclaration d'aptitudes et les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres.

4 La Commission a effectué une vérification, un suivi de vérification et une étude en 2009-2010.

- Vérification sur les emplois occasionnels de longue durée.
- Suivi de la vérification de 2007 sur les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres.
- Étude sur la gestion des listes de déclaration d'aptitudes.

5 La Commission a fait état de ses préoccupations en matière de gestion des ressources humaines au secrétaire du Secrétariat du Conseil du trésor et, à deux reprises, elle a présenté son étude sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement à des représentants du Secrétariat. Elle a également présenté son étude sur la gestion des listes de déclaration d'aptitudes à des représentants du Centre de services partagés du Québec. Enfin, la présidente de la Commission a agi à titre de conférencière invitée lors du Séminaire sur la gestion stratégique des ressources humaines.

6 Après réflexion, la production d'un bilan par ministère et organisme ne permet pas de tirer des conclusions significatives à l'égard de ces derniers.

Enjeu 2 – Règlement harmonieux des litiges

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2007-2008	2008-2009	2009-2010
2.1 D'ici 2010, augmenter le taux d'acceptation de la médiation à 60%.	Pourcentage des dossiers où la médiation a été acceptée.	82 % 145 sur 177	60% 34 sur 57	89%[1] 50 sur 56
2.2 D'ici 2010, atteindre un taux de 70% de dossiers réglés à la suite d'une médiation.	Pourcentage des dossiers réglés à la suite d'une médiation.	91 % 10 sur 11	99% 156 sur 157	82% 27 sur 33
2.3 D'ici 2010, viser un taux de 70% de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.	Pourcentage de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.	83 % 138 sur 166	90% 291 sur 322	85%[2] 239 sur 280

Orientation stratégique

Favoriser le règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.

Axe d'intervention : Règlement des dossiers d'appels.

Commentaires

1 La Commission a complété une activité de sensibilisation sur la médiation et les séances d'échanges et d'information à l'intention du Forum des directrices et des directeurs des ressources humaines des ministères et des organismes. Cette activité a été animée par un commissaire et le chef de la résolution des litiges.

2 Détails des dossiers fermés

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
A la suite d'une SEI*	52	42	72
À la suite d'une Méd*	10	156	27
Par entente à l'amiable	14	8	4
Par désistement	62	85	136
Nombre total de dossiers fermés sans décision de la Commission	138	291	239
Nombre total de dossiers fermés par une décision de la Commission	28	31	41
Nombre de dossiers fermés	166	322	280

* SEI : Séance d'échanges et d'information

* Méd : Médiation

Enjeu 3 – Qualité de nos interventions

Orientation stratégique

Assurer la performance de l'organisation.

Axe d'intervention 1 : délais de réalisation de nos activités.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2007-2008	2008-2009	2009-2010
3.1 D'ici 2010, effectuer les vérifications et les études dans un délai moyen de 10 mois.	Délai moyen pour effectuer des vérifications et des études.	14,7 mois	14 mois	9 mois
3.2 D'ici 2010, régler 65 % des dossiers d'enquêtes dans un délai de 2 mois.	Pourcentage des dossiers d'enquêtes réglés dans un délai de 2 mois.	50 % 38 sur 76	23 % 54 sur 236	28 % 43 sur 155
	Délai moyen de traitement des dossiers d'enquêtes.	2,8 mois	4,8 mois	4,5 mois
3.3 D'ici 2010, atteindre un délai moyen de 8 mois pour le traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.	Délai moyen de traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.	13,4 mois	17,8 mois	11 mois[1]
3.4 D'ici 2010, fermer 80 % de tous les dossiers d'appels dans un délai de 7 mois.	Pourcentage de tous les dossiers d'appels fermés en 7 mois.	34 % 56 sur 166	39 % 126 sur 322	53 % 149 sur 280
	Délai moyen de traitement de tous les dossiers d'appels.	9,8 mois	9,8 mois	8,1 mois

Commentaires

1 La Commission a poursuivi sa réflexion entreprise en 2008-2009 en collaboration avec les procureurs du Secrétariat du Conseil du trésor pour accélérer la mise au rôle des dossiers d'appels afin de réduire les délais.

Enjeu 3 – Qualité de nos interventions (suite)

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2007-2008	2008-2009	2009-2010
3.5 Mettre en place une organisation du travail performante et mobilisante.	Volume d'activités :			
	Vérification	2	1	1
	Étude	1	1	1
	Suivi	—	1	1
	Avis	1	1	—
	Enquêtes	76	236	155
	Appels	166	322	280
	Nombre de processus révisés.	4	3	2[2]
	Taux de roulement du personnel.	30 %	38 %	30 %
	Nombre de jours de développement par employé.	6	4	4
	Sondage sur le climat organisationnel.	—	Sondage effectué	—[3]

Commentaires

2 En 2009-2010, la Commission a fait l'acquisition d'une nouvelle application informatique pour la gestion documentaire qui permet la gestion intégrée de ses documents. Elle a également mis en place un nouveau processus de mise au rôle des dossiers d'appels, incluant la mise au rôle accélérée de certains dossiers.

3 Les résultats du sondage sur le climat organisationnel ont été présentés au personnel en juin 2009.

Orientation stratégique

Assurer la performance de l'organisation.

Axe d'intervention 2 : organisation du travail.

Enjeu 4 – Confiance des citoyens à l'endroit de la fonction publique québécoise

Orientation stratégique

Maximiser l'influence de la Commission en favorisant l'application de ses recommandations.

Axe d'intervention : application des recommandations par les ministères et organismes.

Objectif stratégique	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2007-2008	2008-2009	2009-2010
4.1 D'ici 2010, faire en sorte que 75 % des recommandations émises dans les dossiers de vérifications, d'études et d'enquêtes soient appliquées ou se traduisent par un engagement des ministères ou des organismes à entreprendre des actions pour corriger la situation.	Pourcentage de recommandations des dossiers d'enquêtes qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement.	80 %	77 %	77 %[1]
	Pourcentage de recommandations découlant de vérifications et d'études qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement.	Processus de suivi à développer	100 %	13 %[2]

Commentaires

1 Au 31 mars 2010, 47 recommandations avaient été formulées dans les dossiers d'enquêtes; 26 d'entre elles ont été appliquées par les ministères et les organismes (55 %) et 10 ont fait l'objet d'un engagement à les suivre (22 %). C'est ainsi que 77 % des recommandations de la Commission ont été acceptées par les ministères et les organismes. La Commission est toujours en attente d'une réponse pour quatre recommandations, et sept n'ont pas été appliquées.

2 Malgré son suivi de vérification portant sur les désignations à titre provisoire pour des emplois de cadres, la Commission a constaté que bien qu'il y ait eu une légère amélioration concernant la durée des désignations à titre provisoire, peu de recommandations ont été appliquées (1 sur 8).

3.2 Déclaration de services aux citoyens

Dans cette section, la Commission rend compte des engagements pris dans sa Déclaration de services aux citoyens, qui prend en considération les services rendus tant aux citoyens qu'aux fonctionnaires.

La Déclaration de services aux citoyens informe la clientèle de la qualité des services à laquelle elle est en droit de s'attendre, et vise également à améliorer de façon continue l'organisation des services offerts.

Demande de renseignements

Engagements	Résultats		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Lors d'une demande de renseignements par téléphone, confier la demande à l'un de nos spécialistes qui y répond immédiatement ou qui entre en communication avec la personne au plus tard le jour ouvrable suivant.	98 %	99 %	99 %
Fournir une réponse complète dans les cinq jours ouvrables suivant la demande de renseignements.	99 %	99 %	99 %

Commentaires

La Commission a répondu à 465 demandes de renseignements dont 305 provenaient de fonctionnaires. Ces demandes visaient principalement le Centre de services partagés du Québec, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère du Revenu, le ministère de la Sécurité publique et le ministère des Transports.

Plus de la moitié des demandes concernaient la dotation des emplois, plus particulièrement les concours et les réserves de candidatures, tant en ce qui a trait à l'appel de candidatures, aux conditions d'admission, à la vérification de l'admissibilité qu'à la procédure d'évaluation. D'autres demandes concernaient des emplois de niveau de complexité supérieure et occasionnels, la rémunération, le harcèlement psychologique, la suspension et le congédiement. Par ailleurs, 78 demandes ont été dirigées vers d'autres instances puisqu'elles ne s'adressaient pas à la Commission.

Demande d'enquête par écrit

Engagements	Résultats		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Envoi d'un accusé de réception dans les cinq jours ouvrables suivant la réception d'une demande d'enquête par écrit.	100%	98%	97%[1]
Entrée en communication de la personne désignée pour le traitement du dossier avec le requérant dans les dix jours ouvrables suivant la réception de la demande.	87%	86%	97%[2]
Traitement de la demande dans les deux mois suivant sa réception. Si pour des raisons de complexité, ce délai ne peut être respecté, informer le requérant le plus rapidement possible en précisant le nouveau délai de réponse et toute prolongation de ce nouveau délai.	50%	23%	28%[3]

Commentaires

1 La Commission a fermé 155 dossiers d'enquêtes. L'objectif de l'envoi d'un accusé de réception dans les cinq jours ouvrables a été atteint dans 146 dossiers sur 150 pour lesquels un accusé de réception était requis. Dans les quatre autres dossiers, l'accusé de réception a été transmis dans un délai de 7 à 14 jours.

2 La Commission a tenu son engagement dans 145 dossiers sur 150. Dans 5 dossiers, la communication avec la personne requérante s'est faite dans un délai de 11 à 20 jours ouvrables, en raison de la complexité des dossiers.

3 Sur les 155 dossiers d'enquêtes, 43 ont été traités dans les deux mois suivant la demande. Le traitement des 112 autres dossiers a pris plus de deux mois; pour 74 d'entre eux, le requérant a reçu un avis de prolongation de délai. Parmi les 38 requérants qui n'ont pas été avisés d'une prolongation, la plupart ont été informés verbalement de la fermeture imminente de leur dossier.

Plaintes et commentaires sur les services rendus

La Commission a reçu trois plaintes qui ont été étudiées dans le cadre de son processus de traitement des plaintes sur les services rendus. Une plainte portait sur le délai de réponse à une demande d'enquête et deux portaient sur l'insatisfaction à l'égard d'une décision de la Commission. Ces plaintes se sont révélées non fondées.

Elle a également reçu des commentaires sur les services rendus dans un dossier d'appel. Ces commentaires ont été pris en considération pour améliorer la qualité des services.

3.3 Accessibilité aux services, qualité et célérité du processus décisionnel

Dans cette section, la Commission rend compte de ses objectifs de gestion relatifs à l'exercice de sa fonction juridictionnelle.

• L'accessibilité aux services

Le greffe de la Commission a été accessible toute l'année pendant les heures ouvrables pour recevoir les appels et les plaintes des personnes exerçant un recours devant la Commission.

Au cours de l'année 2009-2010, une personne à l'accueil a répondu aux personnes qui se sont présentées à la Commission ou qui ont téléphoné. Elle les a dirigées, au besoin, vers une personne-ressource pouvant leur fournir le service approprié. Une messagerie vocale a été constamment en service, de manière à permettre aux personnes qui téléphonaient en dehors des heures d'ouverture de laisser un message; on a pu, en général, rappeler le jour ouvrable suivant. Une attention a été portée aux personnes qui ont contacté la Commission par courriel pour qu'elles reçoivent une réponse généralement le jour même ou le jour ouvrable suivant.

La Commission a également transmis aux personnes exerçant un recours des renseignements sur les processus concernant le traitement de leur dossier, sur les séances d'échanges et d'information, sur la médiation et sur les audiences. Ces renseignements étaient également disponibles dans le site Internet de la Commission.

La Commission a tenu des audiences à Québec et à Montréal.

Les décisions de la Commission ont été publiées et vendues par les Publications du Québec. Elles sont également disponibles gratuitement dans le site Internet www.jugements.qc.ca et, sur abonnement, dans les banques de données AZIMUT – SOQUIJ et CITATION.

• La qualité du processus décisionnel

Les personnes exerçant un recours ont pu obtenir, pendant les heures ouvrables, des renseignements sur la façon d'exercer leur recours et sur l'évolution de leur dossier.

Par ailleurs, le greffe de la Commission a veillé à transmettre aux parties un accusé de réception dans les meilleurs délais. Il a également vu à ce que les parties soient informées, par écrit, de la tenue d'une séance d'échanges et d'information, d'une médiation ou d'une audience, le cas échéant. Lorsqu'une décision du tribunal a été rendue, le greffe s'est assuré que les parties reçoivent une copie de cette décision.

La Commission a mis à la disposition des parties un service de médiation. Lorsqu'un commissaire l'a estimé nécessaire, la Commission a également tenu des séances d'échanges et d'information dans le cas des appels concernant des concours de promotion, afin d'accélérer le processus au moment des audiences et de permettre aux personnes d'obtenir l'information permettant de préciser leurs motifs d'appel.

• La célérité du processus décisionnel

La Commission vise à traiter les recours dans les meilleurs délais. Les facteurs suivants sont cependant indépendants de sa volonté et ont des répercussions sur les délais :

- attente de l'expiration du délai d'appel suivant la décision contestée;
- demandes de report de l'audience par l'une ou l'autre partie, notamment pour des raisons de santé;
- disponibilité restreinte des procureurs;
- non-disponibilité d'un grand nombre de personnes pendant la période estivale;
- attente des réponses des procureurs des parties aux propositions de dates d'audience;
- délai réglementaire de 15 jours pour la convocation à l'audience, prévu par le *Règlement sur les appels à la Commission de la fonction publique*, ou de 21 jours, prévu par le *Règlement sur un recours en appel pour les fonctionnaires non régis par une convention collective*.

De plus, la Commission a complété pour le greffe, en 2009-2010, l'implantation d'un nouveau système informatique qui facilite la gestion des dossiers, la réduction des délais et la production de statistiques.

La Commission a également poursuivi sa réflexion, en collaboration avec les procureurs du Secrétariat du Conseil du trésor, pour accélérer la mise au rôle des dossiers d'appels afin de réduire les délais.

Données globales des dossiers d'appels en 2009-2010

Appels en cours au 1er avril 2009	Appels reçus en 2009-2010	Appels fermés en 2009-2010	Appels en cours au 31 mars 2010
130	327	280	177

Dossiers d'appels reçus en 2009-2010

En 2009-2010, la Commission a reçu 327 appels (211 en 2008-2009) sur les sujets suivants: promotion, mesures administratives et disciplinaires et conditions de travail.

Figure 7 – Répartition des dossiers d'appels reçus en 2009-2010

Répartition des appels reçus - Promotion: 277, soit 84% (80% en 2008-2009); mesures administratives et disciplinaires: 25, soit 8% (7% en 2008-2009); conditions de travail, incluant le harcèlement psychologique: 25, soit 8%, (13% en 2008-2009).

Dossiers d'appels fermés en 2009-2010

a) Promotion

Répartition des appels et leur traitement, en 2009-2010

Dossiers - Promotion									
En cours au 09-04-01	Reçus en 2009-2010	Désistements	Désistements suite à SEI[1]	Règlement à l'amiable	Appels accueillis	Appels rejetés	Appels irrecevables[2]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 10-03-31
98	277	124	72	1	10	19	2	228	147

[1] SEI: Séance d'échanges et d'information

[2] Irrecevables: hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

Sur les 228 dossiers d'appels fermés, 45% se sont réglés à la suite d'une intervention de la Commission, soit 72 à la suite d'une séance d'échanges et d'information et 31 par décision.

Les 31 dossiers pour lesquels il y a eu une décision concernaient 22 concours de promotion.

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Délai moyen - Promotion	8,5 mois	5,8 mois	10,7 mois

Plusieurs éléments rendent le délai de traitement des dossiers incompressible. Il peut s'agir notamment du délai de vérification du consentement des parties pour entendre la cause avant la constitution de la liste de déclaration d'aptitudes et, s'il n'y a pas eu consentement, de l'attente de la constitution de la liste.

Délai moyen du délibéré des dossiers réglés par décision du tribunal

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Délai moyen du délibéré à la décision - Promotion	10 jours	8 jours	15 jours

Selon la *Loi sur la fonction publique*, une décision relative à un concours de promotion ou à une réserve de candidatures à la promotion doit être rendue dans les 30 jours de la prise en délibéré. Par ailleurs, ce délai peut être prolongé par la présidente de la Commission pour des motifs sérieux. Une prolongation a été nécessaire en 2009-2010.

b) Mesures administratives et disciplinaires

Répartition des appels et leur traitement, en 2009-2010

Dossiers - Mesures administratives et disciplinaires									
En cours au 09-04-01	Reçus en 2009-2010	Désistement	Désistements suite à Méd.[1]	Règlements à l'amiable	Appel accueilli	Appels rejetés	Appel irrecevable[2]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 10-03-31
17	25	0	15	3	0	7	0	25	17

[1] Méd.: médiation

[2] Irrecevable: hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Délai moyen - Mesures administratives et disciplinaires	17,7 mois	31,7 mois	12,7 mois

c) Conditions de travail

Répartition des appels et leur traitement, en 2009-2010

Dossiers – Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)									
En cours au 09-04-01	Reçus en 2009-2010	Désistements	Désistement suite à Méd.[1]	Règlement à l'amiable	Appel accueilli	Appels rejetés	Appel irrecevable[2]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 10-03-31
6	10	7	1	0	0	2	0	10	6

[1] Méd.: médiation

[2] Irrecevable: hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Délai moyen - Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)	16,7 mois	22 mois	11,8 mois

Répartition des appels et leur traitement, en 2009-2010

Dossiers – Conditions de travail Harcèlement psychologique									
En cours au 09-04-01	Reçus en 2009-2010	Désistements	Désistements suite à Méd.[1]	Règlement à l'amiable	Appel accueilli	Appel rejeté	Appel irrecevable[2]	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 10-03-31
9	15	5	11	0	0	1	0	17	7

[1] Méd.: médiation

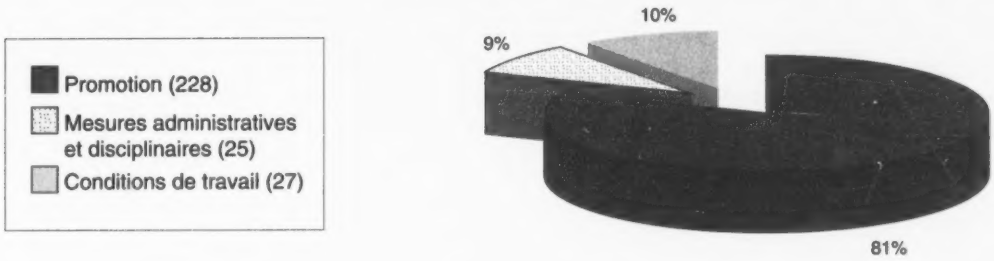
[2] Irrecevable: hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Délai moyen - Harcèlement psychologique	33,4 mois	32 mois	7,1 mois

Données globales des dossiers d'appels fermés en 2009-2010

Figure 8 – Répartition des dossiers d'appel fermés en 2009-2010



Délai moyen de traitement de tous les dossiers fermés

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Promotion	7,6 mois	5,3 mois	6,9 mois
Mesures administratives et disciplinaires	13,0 mois	13,3 mois	10,3 mois
Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)	15,4 mois	12,2 mois	23,9 mois
Harcèlement psychologique	19,4 mois	19,3 mois	11,1 mois

Dossiers d'appels en cours au 31 mars 2010

Au 31 mars 2010, la durée moyenne de traitement :

- des 147 dossiers en cours concernant la promotion était de 6,4 mois;
- des 17 dossiers en cours concernant les mesures administratives et disciplinaires était de 9,7 mois;
- des 6 dossiers en cours concernant les conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique) était de 5,1 mois;
- des 7 dossiers en cours concernant le harcèlement psychologique était de 7 mois.

Révision par la Commission de ses décisions

La Commission dispose d'un pouvoir de révision pour cause de ses décisions en vertu de l'article 123 de la *Loi sur la fonction publique*. Ce pouvoir s'exerce notamment dans le cas de déni de justice ou de violation des règles de justice naturelle.

Les décisions de la Commission en matière de révision, tout en laissant une ouverture à une intervention portant sur des motifs reconnus par les tribunaux supérieurs, confirment leur caractère final, ce qui contribue à l'efficacité de la justice administrative.

Nombre de demandes de révision	
Pendante au 1er avril 2009	—
Introduites en 2009-2010	4
Rejetées	4
Pendante au 31 mars 2010	—

Révision judiciaire des décisions rendues par la Commission

Les décisions d'un tribunal administratif peuvent faire l'objet d'une révision judiciaire visant à en contrôler la légalité.

Lorsque c'est le cas, une décision peut être annulée, notamment lorsque le tribunal n'a pas respecté les règles de justice naturelle, ou s'il a commis une erreur juridictionnelle ou une erreur déraisonnable dans l'exercice de sa compétence.

	Cour Supérieure	Cour d'appel	Cour Suprême du Canada
Pendantes au 1er avril 2009	2	—	—
Introduites en 2009-2010	—	1	1
Rejetées	1	1[1]	1[1]
Règlement partiel hors cour	1	—	—
Pendante au 31 mars 2010	—	—	—

[1] Requête pour permission d'en appeler

3.4 Ressources humaines

L'effectif de la Commission

L'effectif total autorisé de la Commission est de 37 emplois réguliers, en équivalent temps complet (ETC).

Emplois réguliers au 31 mars 2010

Membres de la Commission	4
Cadres	2
Professionnels	22
Techniciens	4
Personnel de bureau	5
Total	**37**[1]

[1] Deux emplois vacants

Emplois occasionnels au 31 mars 2010

Greffiers audienciers sur appel	4
Total	**4**

Autres emplois

La Commission a bénéficié, pendant l'année, des services de cinq personnes: trois stagiaires en droit, un stagiaire en administration et une étudiante.

Répartition en nombre de l'effectif au 31 mars 2010, par groupe d'âge[1]

	2007-2008			2008-2009			2009-2010[2]		
	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +
Hommes	2	6	5	2	2	4	3	3	2
Femmes	6	14	4	5	13	9	5	9	9
Total	**8**	**20**	**9**	**7**	**15**	**13**	**8**	**12**	**11**

[1] Excluant les membres de la Commission

[2] Excluant les greffiers audienciers occasionnels sur appel

Prévision des départs à la retraite, en nombre et en pourcentage des employés réguliers

	Du 1er avril 2008 au 31 mars 2011	Du 1er avril 2009 au 31 mars 2012	Du 1er avril 2010 au 31 mars 2013
Nombre d'employés visés[1]	14/33	13/32	12/31
Pourcentage	42 %	41 %	39 %

[1] Excluant les membres de la Commission

Considérant le petit nombre d'employés et le taux élevé de départs à la retraite prévu au cours des prochaines années, la Commission devra encore accorder une attention particulière au transfert de l'expertise dans les années qui viennent.

Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond au nombre d'années-personnes d'absences divisé par le nombre d'années-personnes en lien d'emploi et exprimé en pourcentage[1].

2007	2008	2009
3 %[2]	6 %[3]	13 %[3]

[1] Absences pour raison de maladie au 31 décembre de chaque année

[2] Données officielles compilées par le Secrétariat du Conseil du trésor

[3] Données préliminaires compilées par le Secrétariat du Conseil du trésor

Taux de roulement du personnel régulier[1]

Le taux de roulement correspond au nombre de personnes remplacées sur un poste régulier au cours de l'année, excluant les affectations, lequel est divisé par le nombre de postes réguliers utilisés au 31 mars de chaque année.

2007-2008	2008-2009	2009-2010
30 %[2]	38 %[3]	30 %[4]

[1] Excluant les membres de la Commission

[2] Le taux de roulement de 2007-2008 comprend un taux élevé de départs à la retraite (12 %) et l'engagement de personnel aux postes vacants (6 %)

[3] Le taux de roulement de 2008-2009 comprend un taux élevé de départs à la retraite (22 %)

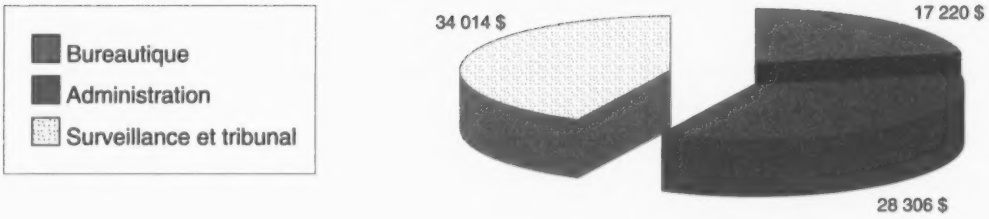
[4] Le taux de roulement de 2009-2010 comprend un taux de départs à la retraite (6 %)

Développement du personnel

La Commission s'est conformée, au cours de l'année 2009, à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* en consacrant plus de 1 % de sa masse salariale à des dépenses de formation

admissibles. Elle a consacré 151 jours au développement de son personnel, ce qui représente un montant de 79 540 $, soit 3 % de la masse salariale de l'année 2009.

Figure 9 - Montants alloués au développement par type de formation



Les coûts incluent la rémunération du personnel, les droits d'inscription, les frais de déplacement ainsi que l'achat de matériel pédagogique.

Nombre de jours et montants alloués au développement des compétences du personnel, par catégorie d'emplois, en 2010

Catégories d'emplois	Jours	Frais totaux
Membres de la Commission	35	25 680 $
Cadres et professionnels	107	48 762 $
Personnel de bureau et techniciens	9	5 098 $
Total	151	79 540 $

Le nombre moyen de jours de développement par personne a été de plus de quatre jours.

3.5 Ressources financières

Dépenses par exercice financier (en dollars)

		2008-2009	2009-2010
Rémunération		2 458 097 $	2 641 673 $
Fonctionnement	Services professionnels et techniques	243 879	284 269
	Frais de déplacement	37 032	39 859
	Communications	27 676	32 266
	Loyers	316 792	325 226
	Fournitures	54 968	76 778
	Amortissement des immobilisations corporelles	8 379	43 760
Total fonctionnement		688 726	802 158
Total des dépenses		3 146 823 $	3 443 831 $
Budget de dépenses		3 488 600 $[1-2]	3 526 700 $[2-3]

Immobilisations corporelles

Acquisitions de l'exercice	141 750 $	84 248 $
Budget d'investissements	159 100 $	159 100 $

1 Ce montant exclut des crédits reportés totalisant 103 600 $. Ces crédits ont fait l'objet d'une suspension du droit de les engager.

2 Ces montants comprennent une subvention pour l'embauche de personnel étudiant totalisant 4 000 $.

3 Ce montant exclut des crédits reportés totalisant 103 600 $. Ces crédits ont fait l'objet d'une suspension du droit de les engager.

3.6 Autres éléments de reddition de comptes

Accès à l'information

En 2009-2010, la Commission a reçu neuf demandes en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Ces demandes ont été traitées dans le délai fixé par la loi.

Une demande portait sur un document inexistant et une autre sur un document détenu par un autre organisme. Quatre demandes ont été acceptées en totalité par la personne responsable de l'accès aux documents et trois l'ont été en partie. Aucune réponse à ces demandes n'a fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

Au 1er avril 2009, deux demandes de révision d'une décision de la personne responsable de l'accès aux documents étaient pendantes à la Commission d'accès à l'information. Une de ces demandes a fait l'objet d'un désistement et une autre d'une entente hors cour intervenue entre le Secrétariat du Conseil du trésor et l'association d'employés à l'origine de la demande.

Protection des renseignements personnels

En 2009-2010, la Commission s'est conformée aux exigences législatives et réglementaires en matière de protection des renseignements personnels.

Elle a diffusé, dans son site Internet, les documents prescrits par le *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*.

Elle a effectué le suivi de son bilan de sécurité de l'information 2008-2009. Les mécanismes de sécurité relatifs à l'utilisation du courrier électronique et de la navigation dans Internet ont été renforcés par l'acquisition d'un utilitaire de filtrage plus performant. L'infrastructure du réseau informatique a été mise à niveau, notamment afin d'être en mesure de faire des tests de vulnérabilité et d'analyser les activités journalières.

Enfin, la Commission a poursuivi ses activités de sensibilisation en matière de protection des renseignements personnels, particulièrement lors des rencontres d'accueil au moment de l'arrivée de nouveaux employés ainsi que par les interventions ponctuelles, auprès du personnel, de la responsable de la protection des renseignements personnels.

Programme d'accès à l'égalité, Plan d'embauche pour les personnes handicapées et objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise

Embauche totale au cours de la période 2009-2010

	Statut d'emploi			
	Régulier[1]	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
Nombre total de personnes embauchées	1	2	1	3

[1] Recrutement

Membres de communautés culturelles, anglophones, autochtones et personnes handicapées

Rappel de l'objectif d'embauche : atteindre un taux d'embauche annuel de 25 % des nouveaux employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires provenant des membres de communautés culturelles, des anglophones, des autochtones et des personnes handicapées, pour hausser la représentation de ces groupes dans la fonction publique.

Une personne, membre de l'un de ces groupes cibles, a été embauchée à titre de stagiaire en 2009-2010.

Taux d'embauche global des groupes cibles : résultats comparatifs par statut d'emploi et en pourcentage de membres de communautés culturelles, d'anglophones, d'autochtones et de personnes handicapées[1]

Année	Statut d'emploi			
	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
2007-2008	—	—	—	20 %
2008-2009	14 %	—	—	—
2009-2010	—	—	—	33 %

[1] Excluant les membres de la Commission

Taux de représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats comparatifs au 31 mars 2008, 2009 et 2010[1]

Groupes cible	2008		2009		2010	
	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total	Nombre d'employé régulier	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total
Communautés culturelles[2]	—	—	1	3%	3	10%
Autochtones	—	—	—	—	—	—
Anglophones	—	—	1	3%	1	3%
Personnes handicapées[3]	2	6%	1	3%	1	3%

1 Excluant les membres de la Commission

2 Cible gouvernementale de 9 %

3 Cible ministérielle de 2 %

Femmes

Taux d'embauche des femmes, par statut d'emploi, en 2009-2010[1]

	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre de femmes embauchées	1	1	1	1	4
Pourcentage par rapport au nombre total d'embauches en 2009-2010	100%	50%	100%	33%	57%

1 Excluant les membres de la Commission

Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier, au 31 mars 2010, par catégorie d'emplois[1]

	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel	Personnel technicien	Personnel de bureau	Total
Nombre total d'employés réguliers	2	21	4	4	31
Nombre de femmes	1	15	3	4	23
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier total par catégorie	50%	71%	75%	100%	74%

1 Excluant les membres de la Commission

Politique linguistique

L'utilisation du français dans les activités quotidiennes de la Commission est régie par sa politique linguistique.

La Commission a soumis à la révision linguistique les documents qu'elle a diffusés au cours de l'année.

Elle a transmis à l'Office québécois de la langue française les informations permettant à ce dernier de dresser son bilan de la mise en œuvre de la *Politique d'utilisation du français dans les technologies de l'information et des communications*.

Bilan sur la santé du personnel

Cette année encore, la Commission s'est assurée d'offrir à son personnel un milieu de travail exempt de harcèlement et de violence.

Elle s'est associée à l'Office des professions du Québec pour sa campagne annuelle de vaccination antigrippale à laquelle plus de 20 % des employés ont participé.

Elle a continué d'offrir les services professionnels d'un programme d'aide aux employés (PAE).

La Commission a retenu les services d'un consultant en ergonomie qui a apporté des correctifs à certains postes de travail pour les rendre plus fonctionnels.

Bilan des réalisations en ressources informationnelles

La Commission a complété l'implantation du nouveau système informatique pour la gestion des dossiers d'appels du greffe. Le système a facilité l'enregistrement des données, l'accès à une information de gestion plus fiable, la réduction des délais et la production de statistiques de gestion.

La Commission a également fait l'acquisition d'une nouvelle application informatique permettant la gestion intégrée de ses documents. Cette application permet une gestion plus structurée des dossiers, quel qu'en soit le support, et un repérage plus facile dans le but d'assurer la mémoire institutionnelle.

Commission
de la fonction
publique
Québec